

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Zkvalitnění systému hodnocení zaměstnanců ve vybrané společnosti

Improving the Quality of Employee Appraisal System in a Selected Company

Student: Bc. Adéla Kubalová

Vedoucí diplomové práce: doc. Ing. Petra Horváthová, Ph. D.

Ostrava 2019

VŠB - Technická univerzita Ostrava
Ekonomická fakulta
Katedra managementu

Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Adéla Kubalová**
Studijní program: N6208 Ekonomika a management
Studijní obor: 6208T037 Management
Téma: **Zkvalitnění systému hodnocení zaměstnanců ve vybrané společnosti**
Improving the Quality of Employee Appraisal System in a Selected Company
Jazyk vypracování: čeština

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Metodika a metody zpracování
 3. Teoretická východiska hodnocení zaměstnanců
 4. Charakteristika vybrané společnosti
 5. Analýza současného systému hodnocení zaměstnanců ve vybrané společnosti
 6. Návrhy a doporučení na úpravu systému hodnocení zaměstnanců ve vybrané společnosti
 7. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce
Seznam příloh
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

- ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů. Moderní pojetí a postupy*. 13. vyd. Praha: Grada, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.
- FOOT, Margaret, Caroline HOOK a Andrew JENKINS. *Introducing Human Resource Management*. 7th ed. Harlow: Pearson, 2016. ISBN 978-1-292-06396-6.
- KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-726-1288-8.


Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí diplomové práce: **doc. Ing. Petra Horváthová, Ph.D.**


Datum zadání: 23.11.2018

Datum odevzdání: 26.04.2019






doc. Ing. Petra Horváthová, Ph.D.
vedoucí katedry



prof. Dr. Ing. Zdeněk Zmeškal
děkan fakulty

Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou diplomovou práci, včetně příloh vypracovala samostatně a použila jen uvedené zdroje.

V Ostravě dne 26.04.2019.


.....
Bc. Adéla Kubalová

Poděkování

Tímto bych ráda poděkovala své vedoucí diplomové práce doc. Ing. Petře Horváthové, Ph. D. za odborné vedení, za vstřícné konzultace, její čas, a také cenné rady, které mi byly poskytnuty v průběhu jejího zpracování. Dále bych poděkovala organizaci za jejich ochotnou spolupráci a poskytnuté informace.

Obsah

1	Úvod	4
2	Metodika a metody zpracování.....	5
3	Teoretická východiska hodnocení zaměstnanců.....	6
3.1	Řízení lidských zdrojů	6
3.1.1	Řízení pracovního výkonu zaměstnanců	7
3.1.2	Lidský kapitál.....	8
3.2	Úloha personálního útvaru při hodnocení zaměstnanců	9
3.2.1	Hodnocení zaměstnanců	10
3.2.2	Kdo je hodnotitelem.....	11
3.2.3	Proces hodnocení zaměstnanců.....	12
3.2.4	Formy hodnocení zaměstnanců.....	14
3.2.5	Kritéria hodnocení zaměstnanců.....	15
3.2.6	Cíle hodnocení zaměstnanců.....	16
3.2.7	Chyby hodnocení zaměstnanců.....	16
3.3	Metody hodnocení zaměstnanců.....	18
3.3.1	Hodnotící rozhovor	22
3.3.2	Formuláře pro hodnocení.....	23
3.3.3	360° zpětná vazba	25
3.4	Trendy ve vývoji hodnocení zaměstnanců.....	27
4	Charakteristika vybrané společnosti	29
5	Analýza současného systému hodnocení zaměstnanců ve vybrané společnosti	36
5.1	Systém hodnocení ve společnosti.....	36
5.1.1	Hodnotící rozhovor	37
5.1.2	Typy hodnocení dle hodnotitele.....	39
5.2	Dotazníkové šetření.....	39
5.2.1	Charakteristika dotazníku	39
6	Návrhy a doporučení na úpravu systému hodnocení zaměstnanců ve vybrané společnosti	62
7	Závěr	65
	Seznam použité literatury.....	66
	Seznam zkratk	69
	Prohlášení o využití výsledků diplomové práce	
	Seznam příloh	
	Přílohy	

1 Úvod

Lidské zdroje jsou jednou z konkurenčních výhod společnosti, často jsou pro společnosti daleko cennější než materiální a jiné zdroje. Společnost by se měla snažit získat a udržet si kvalifikované zaměstnance. Úspěch organizace závisí na lidech a jejich správné řízení rozhoduje o tom, zda podnik uspěje, nebo v rychle měnících se podmínkách současného světa přežít. Hodnocení zaměstnanců patří mezi velmi důležité části řízení lidských zdrojů, pomocí kterých se snaží zaměstnanci zlepšit svůj výkon.

Cílem diplomové práce je zkvalitnění systému hodnocení zaměstnanců ve společnosti XY, s.r.o. Na základě analýzy organizačních procesů a postupů, které v současném systému hodnocení společnost využívá, je možné navrhnout doporučení pro úpravu tohoto systému. Diplomová práce je zpracována do dvou hlavních částí, jedna je zaměřena na teoretická východiska hodnocení zaměstnanců a druhou část tvoří praktická část, týkající se organizace, v níž byla diplomová práce zpracována.

Teoretická část se zaměřuje na oblasti řízení lidských zdrojů, řízení pracovního výkonu a hodnocení zaměstnanců. Tyto kapitoly jsou dále rozpracovány na podkapitoly týkající se dané problematiky. K pochopení této problematiky bylo zapotřebí využít studia odborné české i zahraniční literatury a odborných internetových článků.

Praktickou část tvoří tři dílčí části, kterými je charakteristika vybrané společnosti, popis a analýza současného systému hodnocení zaměstnanců a tvorba návrhů a doporučení pro zkvalitnění systému hodnocení. V první části je charakterizována společnost, na kterou se práce zaměřuje. Popis společnosti zahrnuje minulý a současný vývoj a popis pracovních pozic. Druhá část se zabývá popisem stávajícího systému hodnocení THP zaměstnanců. Rovněž je provedena analýza dvou dotazníkových šetření, která jsou určena pro THP zaměstnance a pro jejich nadřízené. Ke každé otázce jsou vytvořeny grafy a kontingenční tabulky. V poslední části jsou prezentovány konkrétní návrhy a doporučení, které by mohly vést ke zdokonalení firemních postupů v oblasti hodnocení THP zaměstnanců. Doporučení a návrhy vyplynuly z analýzy dotazníkového šetření, studia odborné literatury, interních materiálů a z rozhovoru s personální manažerkou.

2 Metodika a metody zpracování

V této kapitole diplomové práce je popsána metodika a metody zpracování práce, ve které jsou vyjmenovány jednotlivé kroky postupu, díky nimž bude dosaženo stanovených cílů. Poté jsou charakterizovány metody, které budou využity při zpracování diplomové práce. Cílem diplomové práce je navržení změn systému hodnocení zaměstnanců ve společnosti XY, s.r.o. na základě analýzy současného stavu a teoretických poznatků.

Teoretickou část tvoří studium odborné literatury, kde je popsána problematika daného tématu. Jsou zde zpracovány informace získané z odborných publikací na téma hodnocení zaměstnanců. Z publikací je postupně popsána a identifikována problematika řízení lidských zdrojů, řízení pracovního výkonu a samotné metody hodnocení. Uvedené informace jsou zpracovány dedukcí a indukcí do následných posloupností jednotlivých kroků, které jsou zaměřeny na problematiku hodnocení zaměstnanců.

Praktická část je zpracována na základě interních informací společnosti. Byly nastudovány informace o vybrané organizaci, popis, její charakteristika a seznámení se s informacemi, které budou nápomocné k vytvoření praktické části diplomové práce. Následně je provedena analýza současného systému hodnocení zaměstnanců ve vybrané organizaci. Bude použita metoda syntézy na základě, které byly propojeny myšlenkové části v celek, který sloužil jako základ pro vyvození nových faktů týkajících se daného tématu. Je provedena metoda dotazníkového šetření pro sběr, kdy dotazníky budou vytvořeny na internetu. Elektronickou formou bude zaměstnancům a vedoucím funkcím rozeslán odkaz na dotazník, který bude vytvořen pomocí služeb google, popřípadě bude dotazník vytištěn a dodán do firmy osobně. Ze zodpovězených otázek budou porovnávány názory na současný systém hodnocení zaměstnanců v organizaci. Dotazníky budou zcela anonymní a budou obsahovat otázky uzavřené, polo-uzavřené a jednu otevřenou otázku. Výsledky dotazníků budou vyhodnocovány, graficky a kontingenčními tabulkami znázorněny. Na základě výsledků jsou získány návrhy a doporučení na úpravu systému hodnocení v dané organizaci. V práci je také použit postup indukce, z něj byl ustanoven závěr pomocí poznatků, které byly získány v průběhu zpracování práce.

3 Teoretická východiska hodnocení zaměstnanců

Cílem této kapitoly je seznámení s teoretickými znalostmi z nastudované literatury, kde je popsán systém hodnocení zaměstnanců. Zpočátku jsou stručně vysvětleny pojmy řízení lidských zdrojů, cíle a hlavní úkoly. Poté je věnována pozornost řízení pracovního výkonu, jeho procesu a cyklu. Velká část je věnována samotnému hodnocení zaměstnanců, kde jsou popsána kritéria hodnocení zaměstnanců, kterými se personalisté řídí, metodami hodnocení zaměstnanců, které se pro hodnocení využívají. Pakliže budeme vyžadovat úspěšný, přesný a kvalitní proces, je potřeba si pojmy detailně vysvětlit.

3.1 Řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů je velmi komplexní a pojímá nejrůznější oblasti a procesy. Z počátku je vhodné si objasnit základní význam a podstatu, kterým se řada autorů publikací stále velmi zabývá.

Řízení lidských zdrojů je vyjádřeno jako promyšlený přístup k řízení největšího bohatství, co společnosti mají, a to je zaměstnanců, kteří jak kolektivně, tak i individuálně přispívají k dosažení cílů organizace, který je strategický a logický (Armstrong, 2015).

Už v 80. letech 20. století se jeden z prvních, v souvislosti se změnou manažerského chování a myšlení, objevil pojem řízení lidských zdrojů. Změna v pojetí personalistiky se konala především vůči změně podmínek, které se týkaly podnikání a hospodaření na světových trzích. Konkurenceschopnost, globalizace, rozvoj technologií představují faktory, které velice změnily přístup organizace k řízení a vedení lidí. Organizaci lze udržet v konkurenční výhodě v případě, jestliže bude mít schopné a motivované zaměstnance, kteří budou schopni čelit změnám, jak vnějším, tak vnitřním.

Management je veden řízením lidských zdrojů k tomu, aby zaručil výkonné a účinné využívání lidského potenciálu, který by vedl k dosažení cílů organizace. Ať už jsou pracovníci ve velké společnosti s několika desítkami pracovních míst, nebo malé neziskové organizace, vedení lidí je více než jenom samotná správa mzdy, navrhování školení, nebo vyhnutí se soudním sporům. Ve flexibilních, efektivních organizacích, jež poskytují odměňování práce pro jednotlivce, pracují produktivní a kreativní lidé, a to je významné pro všechny manažery. Zaměstnanci v organizacích mohou mít klíčové kompetence (Mathis, Jackson, 2015).

Pro pochopení už je klíčový samotný pojem lidské zdroje, který je přejat z anglického výrazu *human resources*. Jedná se o všechny lidi, kteří tvoří součást dané organizace a s jejichž pomocí tato organizace dosahuje svých strategických cílů. V dnešním pojetí řízení lidských

zdrojů není jen o lidech, ale také označuje například personální práci, jenž se vztahuje k vedení a řízení všech zaměstnanců dané organizace (Šikýř, 2016).

V řízení lidských zdrojů je zahrnuto mnoho aktivit, které ovlivňují veškeré oblasti organizace.

Hlavními funkcemi jsou:

- plánování lidských zdrojů, získávání a výběr zaměstnanců,
- rozvoj lidských zdrojů,
- odměňování zaměstnanců a benefity,
- bezpečnost a zdraví,
- zaměstnanecké pracovní vztahy,
- výzkum v oblasti lidských zdrojů.

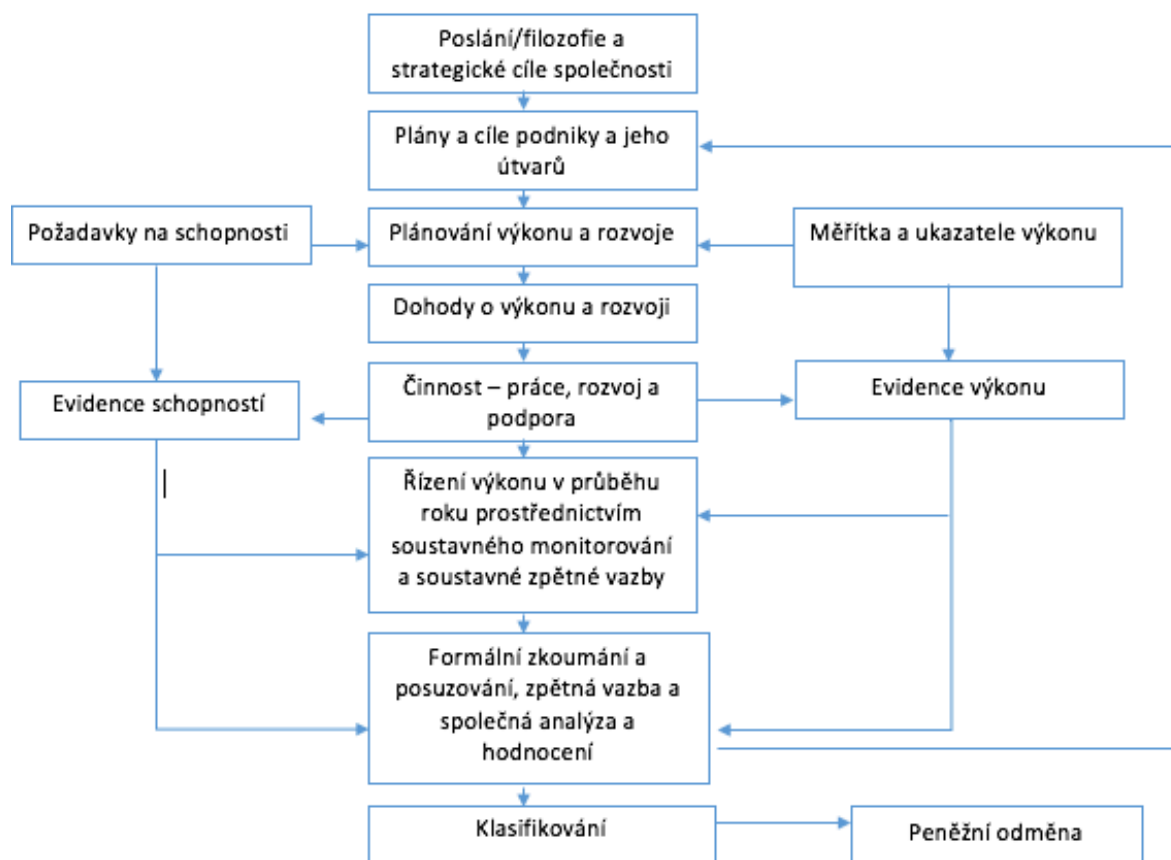
Hlavním úkolem v oblasti řízení lidských zdrojů je neustálá výkonnost a zlepšování výkonu organizace. Cílem je také udržování kvalifikovaných, nadaných, věrných a talentovaných lidí, jejichž motivování a snahu o vytváření pozitivních vztahů v práci a rovněž i zachování spolehlivosti mezi managementem a zaměstnanci. Jeden zásadní cíl řízení lidí je také uplatnění etického přístupu k řízení lidí (Armstrong, 2015).

3.1.1 Řízení pracovního výkonu zaměstnanců

Lidé se domnívají, že mezi hodnocením zaměstnanců a řízením pracovního výkonu není žádný rozdíl, ale rozdíly zde existují. Řízení pracovního výkonu je proces, který má za cíl efektivní řízení jednotlivců a týmů za účelem dosažení vysoké úrovně výkonnosti organizace, bližší znázornění je na Obrázek č.3.1. Principem je na základě stanovení osobních či týmových cílů odvozených od cílů organizace nejprve si určit, pravidelně hodnotit pracovní výkon zaměstnanců, jejich vzdělávání a rozvoje, odměňování a také rozvoje jejich kariér. Hodnocení zaměstnanců nepokládejme za nejdůležitější část procesu řízení pracovního výkonu, ale je jeho nedílnou součástí (Horváthová et. al., 2016).

Koubek (2007, s. 202) uvádí: „Pracovní výkon pracovníků byl a je hlavním smyslem personální práce.“ Pro organizaci je důležité najímat své zaměstnance hlavně kvůli toho, aby odváděli zadaný pracovní výkon a dosahovali tak cílů organizace. Pan F. W. Taylor kladl důraz na specializaci práce, na jasně formulované úkoly a postupy, a tím i na pracovní místa. Výstupem je, že zaměstnanec je objektem řízení a rozhodování, je pracovníkem, který čeká na rozkazy a musí tyto rozkazy plnit.

Obrázek č.3.1: Proces řízení pracovního výkonu



Zdroj: ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2015. s. 79. ISBN 978-80-247-5258-7.

Hlavními, významnými činnostmi řízení pracovního výkonu jsou plánování výkonu a rozvoje, definování ukazatelů výkonů, uzavírání dohod o výkonu, řízení výkonu v průběhu roku, zkoumání a posuzování a analyzování a formální hodnocení výkonu. Klasifikování a peněžní odměna nejsou nutnou součástí tohoto procesu. Procesy řízení pracovního výkonu jsou zaměřeny na ovlivňování mezi zúčastněnými stranami, ale i na to, co pracovníci dělají, pokud jde o monitorování výkonu a dokumentování výsledků plánů a zkoumání a posuzování pracovního výkonu.

3.1.2 Lidský kapitál

Lidský kapitál je považován jako velká konkurenční výhoda, kterou lze dosahovat prostřednictvím investice do tohoto zdroje v organizaci, přičemž je důležité poměrně angažovat a stabilizovat zaměstnance. Ve velkém počtu případů jsou zaměstnanci klíčovou rolí, a proto je důležité se jim věnovat (Armstrong, 2015).

Definice je celá řada. Nejčastěji je kapitál vymezen jako znalosti, zkušenosti, dovednosti a iniciativa vlastněné jedincem. Týká se také zdraví a bezpečnosti. Pojem pochází od T. W. Schulze, který byl již použit v roce 1961 (Horváthová et.al., 2016).

T. W. Schulz (2006, s. 156) uvádí: „Vezměte v úvahu všechny lidské schopnosti, ať už vrozené či získané. Ty, které jsou cenné a mohou být vhodným způsobem investováním rozšířeny, budou tvořit lidský kapitál.“

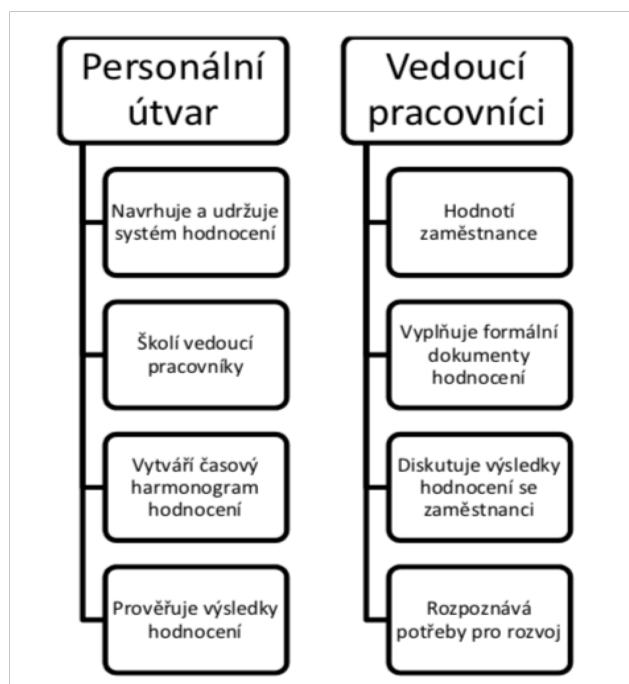
3.2 Úloha personálního útvaru při hodnocení zaměstnanců

Na Obrázek č.3.2 jsou znázorněny specifické úkoly, na kterých musí spolupracovat jak personální útvar, tak vedoucí pracovníci.

U personálního útvaru se v první řadě navrhuje a vytváří systém hodnocení, ten hraje roli při jeho zlepšování. Zabezpečuje dále organizační a odbornou stránku systému hodnocení. Personální útvar má za úkol prověřování výsledků hodnocení a má zodpovědnost za to, aby byl systém spravedlivý ke všem zaměstnancům. Všechny dokumenty týkající se hodnocení zaměstnanců se archivují. Zaměstnanci mají zodpovědnost za to, že se dokumenty nedostanou k nepovolaným osobám. Jakmile jsou splněny tyto úkoly, tak se nakonec propojuje hodnocení zaměstnanců s ostatními personálními činnostmi.

Za hodnocení podřízených jsou zodpovědní vedoucí pracovníci. Musí neustále sledovat jejich pracovní výkony a pracovní chování, také vyplňují formuláře používané k hodnocení a předkládají je personálnímu útvaru. Vedoucí pracovníci projednávají výsledky hodnocení se svými podřízenými, poskytují zpětnou vazbu o tom, jak si v práci počínají a vymezují potřeby pro další vzdělávání a rozvoj.

Obrázek č.3.2: Úkoly personálního útvaru a vedoucích pracovníků



Zdroj: MATHIS, R. L., J. H. JACKSON, S. VALENTINE a P. A. MEGLICH. *Human resource management*. Fifteenth edition. Boston: Cengage Learning, 2015. s. 148. ISBN 978-1-305-50070-9.

3.2.1 Hodnocení zaměstnanců

Hodnocení zaměstnanců patří mezi personální činnosti. Za správné hodnocení zaměstnanců se považuje, když je prováděno průběžně a v pravidelných intervalech. Řadí se mezi běžnou náplň „života“ podniku. Nemělo by se zapomínat na to, že jde o uvědomění si současných a skutečných znalostí zaměstnanců, také jejich hodnot, které uplatňují individuálně i kolektivně. Této oblasti by personalisté, ale i manažeři měli věnovat velkou pozornost nejen krátkodobě, ale i v delším časovém období (Eswards, et. al., 2007).

Z hodnocení zaměstnanců plyne řada výhod pro organizaci. Výhody se osvědčí v případě existence korektního a úplného systému hodnocení.

Jedná se o:

- schopnost zahájit proces hodnocení zaměstnanců v dlouhodobém horizontu, který je spojen s dalším rozvojem zaměstnanců,
- pozorování vývoje novodobých trendů a uplatnění v oblasti řízení lidských zdrojů,
- tolerování systému hodnocení zaměstnanců a jeho vnímání jako pozitivní a významná součást chodu organizace,

- hodnocení zaměstnanců z dlouhodobého hlediska, což přináší řadu možností, jak poukázat na důležitost zaměstnanců v organizaci,
- vytvoření vztahu na oblast odměňování,
- podrobné zpracování získaných informací,
- získání údajů o tom, zda jsou pochopeny nároky, které byly požadované po zaměstnanci a týkají se organizace (Profímen, 2015).

Jestliže bude systém hodnocení výkonu zaměstnanců zaveden úspěšně, pak znamená, že prostřednictvím systému je možné:

- poskytnutí zpětné vazby,
- vylepšit současný stav pracovního výkonu,
- zvýšení motivace zaměstnanců,
- zvýšení mzdových podmínek,
- rozlišit potenciál zaměstnanců,
- pomáhat zaměstnancům rozvíjet jejich kariéru,
- ujasnění si pracovních cílů,
- poskytovat zasloužené odměny zaměstnancům (Foot et. al., 2016).

Porovnání je hlavní podstatou pro hodnocení zaměstnanců. Srovnávány jsou očekávané výkony zaměstnanců s těmi skutečnými. Hodnocení zaměstnanců je ve chvíli, kdy jsou zaměstnancům přiřazeny úkoly, svěřovány úlohy a jsou na ně delegovány pravomoci (Plamínek, 2009).

3.2.2 Kdo je hodnotitelem

- Hodnocení zaměstnanců může provádět v podstatě kdokoliv, kdo je v kontaktu s ohodnoceným zaměstnancem. Existuje několik těchto variant: Přímí nadřízení hodnotí své podřízené. Ve většině organizací je tento přístup nejčastější. Za vysoce kvalifikované zaměstnance jsou považováni přímí nadřízení, znají náplň daných pracovních pozic, cíle a skutečný výkon svých zaměstnanců a dokáží nejen spravedlivě hodnotit své zaměstnance, ale jsou také odpovědní za odměňování, vzdělávání a rozvoj zaměstnanců. Za nevýhodu se považuje, že nadřízení nemají možnost pozorovat zaměstnance, tak často, aby mohli ohodnotit jejich výkon. Také mohou být nadřízení ovlivněni neobjektivitou, neboli předsudky vůči hodnocenému.

- Zaměstnanci hodnotí své přímé nadřízené. Pro rozvoj řídicích a sociálních dovedností jsou díky tomuto přístupu manažeři inspirováni, popř. mohou být poukázáni na chyby, které způsobí. Kladnou stránkou hodnocení přímých nadřízených ze strany zaměstnanců je zlepšení jak výkonnosti manažerů, tak komunikace uvnitř organizace, identifikace schopných manažerů, posílení spokojenosti zaměstnanců a vylepšení prostředí na pracovišti. Negativní reakce přímých nadřízených může být nevýhodou na hodnocení a také obavy zaměstnanců, kteří mají hodnotit své nadřízené.
- Členové týmu či skupiny se hodnotí navzájem. Informace o tom, jak vidí kolegové a spolupracovníci jejich práci, od hodnocených zaměstnanců. Na základě hodnocení mohou hodnocení zaměstnanci povzbudit vzájemnou spolupráci či zvýšit kvalitu své práce. Pozitivem tohoto přístupu je, že nastává posílení objektivitu hodnocení a týmové práce. Nevýhodou je neobjektivita členů týmu vůči svým spolupracovníkům a tím dochází k nepřesným údajům. Problémem také může být to, že hodnotící spolupracovníci nejsou v přímém kontaktu s hodnoceným.
- Zaměstnanci hodnotí sami sebe. Hlavním cílem sebehodnocení je, aby se hodnocený zamyslel nad svým výkonem a prací. Mohou nastat problémové oblasti a vůči nim by se měl zaměstnanec zamyslet nad svými slabými a silnými stránkami a navrhnout kroky, díky kterým selepší.
- Zaměstnanci jsou hodnoceni externími hodnotiteli. Nejpravděpodobněji se jedná o zákazníky externí, kteří jsou zařazeni do procesu hodnocení z příčiny posílení jejich spokojenosti (Bláha, 2013).

3.2.3 Proces hodnocení zaměstnanců

Existují tři fáze procesu hodnocení zaměstnanců, které jsou znázorněny na Obrázek č. 3.3, jednotlivě v každé této fázi jsou popsány důležité kroky, které nesmí být zanedbány. Jedná se o přípravnou fázi, u které jde o stanovení cílů hodnocení zaměstnanců, vytvoření a implementace systému, také fázi realizace, kde jde hlavně o pořízení dokumentace, hodnocení zaměstnanců a probíhá příprava a realizace hodnotícího pohovoru. V konečné fázi, nazývané fáze hodnocení, se hodnotí efektivita systému hodnocení (Bláha et.al., 2016).

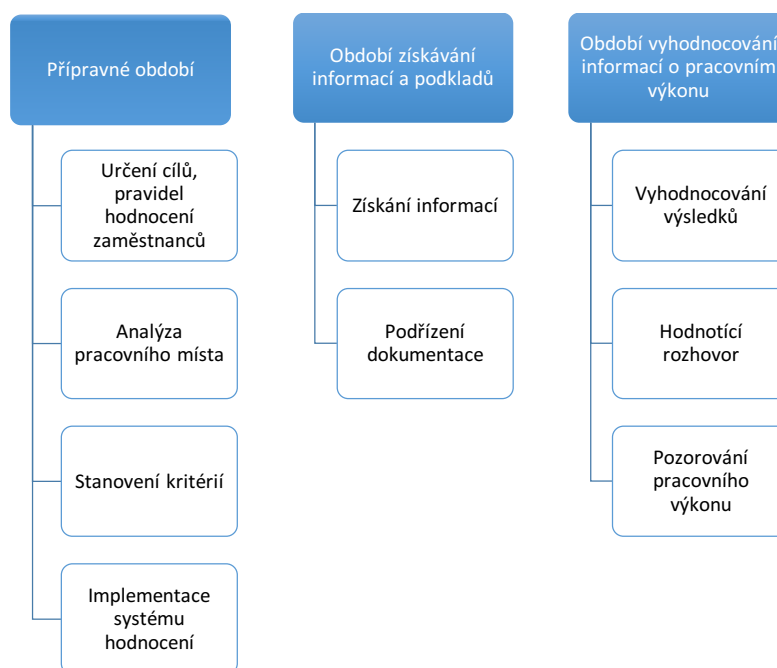
V přípravné fázi dochází ke stanovení cílů hodnocení zaměstnanců, vytvoření systému hodnocení, a následně jeho implementaci. Tato fáze je velice důležitým krokem. Při jeho fázi je důležité si odpovědět na některé z otázek, jako např. Kdo bude hodnotit? Koho budeme hodnotit? Co budeme hodnotit? Jaké metody hodnocení budou použity? Jak často se hodnotí?

Jaké problémy mohou být a jak se budou řešit? Jakým způsobem zavedeme systém? Jak bude hodnocení dokumentováno? Kdo ponese jakou zodpovědnost?

Systém hodnocení neslouží pro všechny účely, proto by se měly vybrat jen ty specifické cíle, které jsou nejdůležitější a uskutečnitelné pro organizaci. V jedné organizaci může být pozornost zaměřena na úpravu výplat, v jiné organizaci může být zaměření na rozvoj a vzdělávání zaměstnanců. Na výsledky z hodnocení zaměstnanců se spoléhá v hodně organizacích a v případě, že je nedostatečný výkon dochází ke snazšímu rozhodnutí o ukončení pracovního poměru se zaměstnancem (Foot et.al., 2016).

Dalším krokem je si stanovit kritéria výkonu a informovat pracovníky, jaký výkon se od nich přepokládá. Výkon zaměstnance se hodnotí v průběhu práce a hodnotí jej nadřízený. Pracovní výkon zaměstnance na základě stanovených standardů se vyhodnotí hodnotitelem na konci hodnotícího období. Pakliže nastanou nedostatky dochází k vytvoření náhradního plánu, jak tyto nedostatky lze odstranit a zvýšit tak zaměstnancův výkon (Mondy, 2016).

Obrázek č. 3.3: Proces hodnocení zaměstnanců.



Zdroj: ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2015. s. 390. ISBN 978-80-247-5258-7.

3.2.4 Formy hodnocení zaměstnanců

Zaměstnance lze hodnotit formálním či neformálním způsobem:

- Formální hodnocení je racionální, plánovaná a standardizovaná forma hodnocení. Provádí se v pravidelných intervalech, a to jedenkrát za půl roku či rok. Výstupem bude vždy dokumentace, která je zařazena do osobních spisů zaměstnance.
- Neformální hodnocení představuje průběžnou kontrolu během pracovního výkonu zaměstnance každý den, kdy hodnotitelem je jeho nadřízený. Zpravidla toto hodnocení není zaznamenáno, ale k zpětné vazbě dochází okamžitě. Nekontroluje se jen práce, ale i chování zaměstnance (Armstrong, 2012).

Dle literatury je formální hodnocení navrženo provádět alespoň jednou ročně, ale v praxi je to odlišné. Většinou záleží na druhu práce, podmínkách a potřebách jednotlivých organizací. Hodnocení zaměstnanců by se mělo realizovat tak často, jak je důležité informovat zaměstnance o tom, jak vedení vidí jejich odváděnou práci. Hodnocení bude častěji prováděno v organizacích, které se snaží zabezpečit maximální flexibilitu, tzn., v organizacích, kde bude větší nestálost práce a požadavků pracovních míst na zaměstnance (Koubek, 2015).

Cíle formálního hodnocení:

- zvýšení výkonnosti zaměstnanců,
- osobní rozvoj a vzdělání zaměstnanců,
- zjišťování představ a potřeb zaměstnanců a na základě daných informací zlepšovat situaci na pracovišti,
- rozdílné odměňování,
- vylepšování komunikace mezi nadřízenými a podřízenými.

Neformální hodnocení je vhodné provádět dvakrát až třikrát ročně. Mělo by se konat v podobě rozhovorů a porad o zaměstnaneckých úkolech a problémech plnění úkolů. Na principu neformálního hodnocení je umožňována zpětná vazba na pracovní výkon zaměstnanců, a zvláště to je jedním z podmínek úspěšného formálního hodnocení zaměstnanců (Koubek, 2015).

3.2.5 Kritéria hodnocení zaměstnanců

Stanovit si kritéria pomáhá hodnotit úspěšnost, nebo neúspěšnost zaměstnance při plnění jeho úkolů. Špatným rozhodnutím kritéria může dojít dokonce až k ohrožení samotné organizace. Proto je nutnost při volbě kritérií brát zřetel na vybranou strategii (Pilařová, 2008).

Jistě, že management organizace usiluje v rámci hodnocení zaměstnanců o to, aby hodnocení mělo záměr a aby si zaměstnanci tohoto účelu byli vědomi. Podstatné je mít dobře sestavená kritéria pro provedení hodnocení zaměstnanců. Mezi základní faktory, které ovlivňují pracovní výkon zaměstnanců, řadíme:

- motivaci zaměstnanců,
- stanovené podmínky v podniku (pracovní doba apod.),
- schopnosti zaměstnanců,
- chování zaměstnanců (přístup ke své práci),
- dosažené výsledky (kvalita, počet vyrobených kusů, atd.) (Šikýř, 2014).

Mezi obvyklé příklady kritérií sestavených pro hodnocení zaměstnanců patří i další faktory kromě výše zmíněných. Jde o:

- vytrvalost, přizpůsobivost zaměstnanců,
- samostatnost zaměstnanců,
- odpovědnost za svou práci,
- vztah k vlastnímu výkonu a vlastnímu organizování.

V rámci hodnocení bychom neměli pracovat s nadměrným množstvím hodnotících kritérií. Velký počet kritérií nemusí směřovat k dosažení potřebných údajů, které chceme získat na základě provedeného hodnocení. Ovšem kritéria si každý management podniku sestaví podle svých představ a na základě určité strategie. Nejčastěji mezi ně patří výše uvedená kritéria (Daňáronline, 2015).

Existují doporučení pro zvolení těch nejvhodnějších kritérií hodnocení zaměstnanců. Jako základní důvod zůstává to, že sestavení kritérií patří mezi oblasti, které jsou hlavní při hodnocení zaměstnanců. Za cíl je pokládáno vhodné sestavení kritérií, které zaručují úspěch. Setkáváme se s mnoha doporučeními, mezi ně řadíme především upřednostňování objektivního vnímání před subjektivním, způsoby chování nikoliv vlastnosti, orientaci na konkrétní funkce, brzká informovanost zaměstnance apod. (Wagnerová, 2008).

3.2.6 Cíle hodnocení zaměstnanců

Hlavním cílem hodnocení zaměstnanců je důležitá snaha o zajištění co největšího využití znalostí a schopností všech zaměstnanců v organizaci. Cíl zaměřující se na vylepšení vztahů v organizaci nemůžeme opomenout, a to z dlouhodobého hlediska. Hodnocení zaměstnanců je pokládáno do určité míry za motivační nástroj. Přičemž je nejefektivnějším způsobem, jak realizovat správné hodnocení považováno takové hodnocení zaměstnanců, které má přínos pro veškeré osoby. Do těchto osob spadají nejen zaměstnanci organizace, ale také management organizace. Hodnotitelé by měli také umět aplikovat i konstruktivní kritiku, a zahrnout to do oblastí cílů, a dát si za cíl umět „správným způsobem“ kritizovat zaměstnance podniku (Arthur, 2010).

Evidentně existuje celá řada cílů, které si manažeři i personalisté určují podle potřeb dané organizace. Nicméně správné a efektivní hodnocení zaměstnanců obsahuje vybrané základní cíle. Mezi ně řadíme:

- rozpoznání potenciálu zaměstnance,
- monitoring výkonu,
- vznik potřeby rozvoje zaměstnanců,
- vytváření možnosti zaměstnancům projednat jejich ambice, preference,
- zlepšení výkonu do budoucna.

3.2.7 Chyby hodnocení zaměstnanců

V ŘLZ vznikají chyby, které řadíme k podstatným chybám a jsou dlouhodobého charakteru. Prostřednictvím chyb dochází k plýtvání lidských zdrojů v organizaci, jde tedy o vážný problém. Plýtvání má řadu podob. Jedná se o plýtvání časem, snahou a lidským potenciálem. Lze říct, že existence chyb může negativně ovlivnit kulturu organizace. Může dojít k poklesu výkonu práce prováděné zaměstnancem, nebo ke vzniku nákladů (Horváthová et.al., 2016).

V průběhu hodnocení zaměstnanců se také bohužel vyskytuje řada chyb. Tyto chyby mohou vznikat zvláště v důsledku zaujatého vnímání skutečností. Rozlišujeme tři skupiny chyb. Jedná se o:

- chyby způsobené nesprávnou interpretací informací,
- chyby způsobené osobností a úrovní sociální percepce,
- chyby způsobené současným stavem hodnotitele.

Chyby, které byly způsobeny stavem hodnotitele jsou zkresleny současným stavem hodnotitele. Jednoduše, když má hodnotitel dobrou náladu, je hodnocený jedinec ohodnocen pozitivně. Negativní výsledky hodnocení se dostaví při neuspokojivé hodnotitelově náladě.

Chyby způsobené osobností a úrovní sociální percepce jsou založeny na osobnosti majitele. V průběhu hodnocení hodnotitel disponuje sérií zkušeností, zastává určité hodnoty, principy, které jeho názor ovlivňují. Je žádoucí nejprve poznat sám sebe a následně odstranit nedostatky, které mohou zkreslovat výsledek hodnocení. Hodnocení se mohou např. přichystat na hodnotící rozhovor s hodnoceným tak, že se budou snažit zmenšit výskyt chyb a budou kontrolovat jejich eventuální začátek. Níže jsou napsány časté chyby hodnocení zaměstnanců.

Osobní vztah vyplývá z osobnosti hodnotitele. Jde o to, jaký vztah si mezi sebou vytvoří hodnotitel s hodnoceným jedincem. Významnou roli zde hrají sympatie. Tudíž jejich míra ovlivňuje pozitivní či negativní hodnocení zaměstnance.

Chyba mírnosti nebo přísnosti nastává v případě velké shovívavosti nebo přísnosti. Z toho vyplývá to, že hodnotitelé se orientují velmi na lidi nebo příliš na cíle. Pokud se jedná o lidi, je to touha zaměřit se na dobré a pozitivní vztahy. Tedy jde o mírnost. Hovoříme-li naopak o přísnosti, ta se vyskytuje v případě, že se orientujeme na vztahy.

Haló efekt je chyba, která vzniká tím, že se hodnotitel nechá „unést“ výraznými vlastnosti hodnoceného jedince. Jde o to např., když zaměstnanec vyniká výraznými rysy v podobě ochoty spolupracovat se zaměstnanci, rád se svěřuje s informacemi, snaží se tak zmírnit možnosti vzniku nějakého problému, či nepochopení. Přičemž ve skutečnosti se hodnocený snaží zakrýt své nedostatky ve vzdělání tzn., že nedisponuje nezbytnými znalostmi, které jsou důležité pro jeho funkci v dané organizaci. Tudíž není brán ohled na nedostatky zaměstnance a hodnotitel je ovlivněn jeho nadřazenou stránkou.

Předsudky se mohou vyskytovat u skupin lidí, mužů a žen. Jsou zde zařazeny také etnické skupiny. Tohle může být problém a může to ovlivňovat výsledky hodnocení, aniž by se to považovalo za správné. Jde například o to, že ženám se nepřirazují vyšší pozice, takže se o nich např. neuvažuje jako o manažerkách. V průběhu hodnocení tak může dojít ke snižování úrovně. V potaz se nebere odvedená kvalita práce ženou či schopnosti. Chyby mohou být také spojené s pověstí určitého jedince. V případě, že je problémový zaměstnanec přeřazen na jinou práci, dochází k tomu, že má špatnou pověst, která se s ním může vést v další pracovní funkci. Načež negativně ovlivňuje hodnocení zaměstnance.

Atributní chyby se vyskytují v mylném vnímání příčin chování hodnoceného zaměstnance. Může třeba nastat situace, kdy hodnocený přijde do práce pozdě a neohlásí to svému nadřízenému. Hodnotitel si myslí, že zaměstnancův přístup k práci je nezodpovědný,

neboť zaměstnanec mohl mít např. komplikace na cestách, a proto není schopný oznámit to včas nadřízenému (Foot et.al., 2016).

3.3 Metody hodnocení zaměstnanců

V průběhu rozvoje systému hodnocení zaměstnanců jsou vyvíjeny řady metod hodnocení. Existuje dělení na metody srovnávací a nesrovnávací.

Mezi nesrovnávací metody zaměstnanců patří:

- hodnocení dle norem,
- klasifikační stupnice,
- management of objectives,
- metoda kritických událostí,
- assesment centre,
- behaviorally Anchored Rating Scales (BARS) (Armstrong, 2015).

Hodnocení na základě norem, tedy standardů se velice často používá při hodnocení dělnických pozic. Objektivita je výhodou tohoto hodnocení, která se využívá při hodnocení zaměstnanců. Podstatné u této metody hodnocení je přesnost a srozumitelnost. Norma by měla být spravedlivá (Mzdovaprce, 2016).

Hodnocení dle klasifikační stupnice patří mezi nejvyužívanější metody hodnocení zaměstnanců. Klasifikační stupnice má hodně podob. Patří mezi ně slovní, grafická a numerická. Může dojít i ke kombinaci podob jako např. spojení grafické podoby se slovní podobou. Velmi se používá pětistupňová hodnotící stupnice jako ve školách. Často lidé s možností pěti stupňů vybírá „střední cestu“. Dle termínu se tento fakt nazývá jako „chyba centrální tendence“. Avšak např. čtyřstupňová hodnotící stupnice nutí rozhodnout o více pozitivní či negativní odpovědi při hodnocení zaměstnanců. Nejlepší volba klasifikační stupnice se uvádí stupnice šestistupňová, která je doplněna i o slovní komentáře (Bláha, 2013).

Management of objectives je proces, který přeměňuje jednotlivé cíle. Můžeme říci, že se skládá ze čtyř kroků: nastavení cílů, plánování akcí, sebeovládání a pravidelné kontroly. Je poznamenáno, že při stanovování cílů jsou stanovené celkové cíle organizace. Na individuální úrovni manažer a podřízení společně identifikují cíle, které jsou pro podřízené nezbytné a také pro dosažení požadavků práce, jak je stanoveno v analýze práce. Tyto cíle jsou dohodnuty a pak se stanou jejími standardy, kterými se vyhodnotí výsledky zaměstnance (Torrington a Hall, 2017). MBO se skládá z cílů, které jsou objektivně měřitelné a vzájemně se dohodnou mezi

manažery a zaměstnanci. Při plánování akcí jsou prostředky určeny k dosažení cílů, a proto jsou realizovány realistické plány k dosažení cílů (Stark, 2007). MBO specifikuje cíle výkonu, které jednotlivec a jeho manažer souhlasí, že se budou snažit dosáhnout v přiměřené době. Znovu zdůraznili, že MBO by nemělo být skrytým prostředkem pro nadřazeného, aby diktoval cíle jednotlivých manažerů či zaměstnanců. Poznamenali, že proces MBO se jeví jako nejužitečnější u manažerských pracovníků a zaměstnanců, kteří mají relativně širokou škálu flexibility a kontrolu nad svou pracovní pozicí (Mathias a Jackson, 2004).

Metoda kritických událostí uvádí, že kritický incident znamená významný úkon zaměstnance, který převyšuje nebo nesplňuje některý z jeho požadavků na práci. Vyjadřuje výjimečné chování zaměstnance v práci, například odmítá provádění přesčasů a odmítá pomáhat kolegovi přijmout rozhodnutí vedení. Tato metoda vyžaduje všechny zaměstnance, aby zaznamenali všechny takové závažné události v chování každého zaměstnance, které naznačují efektivní nebo úspěšné jednání a ty, které vykazují neúčinné nebo špatné chování (Rothstein a Burke, 2010). Touto metodou bylo povrženo s ohledem na to, že se zabývá chováním a že seznam kritických událostí u daného zaměstnance poskytuje bohatý soubor příkladů, z nichž lze zaměstnanci ukázat, které z jejich chování jsou žádoucí a které tyto vyžadují vylepšení. Tvrdí se, že používání této metody je poměrně časově náročné a obtížné, protože od odhadců je zapotřebí pravidelně tyto události psát (Torrington a Hall, 2017). V metodě událostí vedou písemné záznamy o velmi příznivých a nepříznivých činnostech ve výkonu zaměstnance po celé ratingové období. Podle nich, když nastane „kritický incident“ se zaměstnancem, správce to zapisuje. Také je viděn způsob jako výzva, protože produkovat denní nebo týdenní písemné poznámky o výkonu každého zaměstnance potvrzuje značnou dobu. Opět je poznamenáno, že zaměstnanci mohou být příliš znepokojeni tím, co jejich nadřízení píšou a začínají se obávat manažerských „černých knih“ (Mathis a Jackson, 2004).

Metoda BARS byla vyvinuta jako reakce na nedostatky grafického přístupu. Hlavním cílem je poskytnout soubor váhy, který je definován přesným behaviorálním způsobem. (Kets De Vries, 2006). Metoda získala v posledních letech značnou pozornost akademiků. Domnívá se, že tyto měřítka kombinují hlavní prvky z kritických přístupů s hodnocením stupňů incidentů a grafů, neboť odhadce hodnotí zaměstnance na základě položek ve spojitosti, ale body jsou příklady skutečného chování na úkolu spíše než na obecných popisech nebo vlastnostech (Wayne, 2018). Metoda je významná, protože má jasné standardy, neboť kritické události podél stupnice pomáhají jasně definovat to, co se míní mimořádně dobrým výkonem apod. (Cherry a Jacob, 2017). BARS porovnává to, co zaměstnanec dělá s možným chováním, které by se mohly projevit v práci. Na druhé straně bylo argumentováno, že vývoj metody je časově náročnější

než u jiné metody. Musí se vyvíjet značné úsilí na rozvoj, přestože existuje jen málo výzkumných důkazů na podporu nadřazenosti metody vůči ostatním typům ratingových systémů (Mathias a Jackson, 2004).

Assesment centre lze využít nejen jako hodnotící metodu zaměstnanců, ale také při výběru nebo vzdělávání zaměstnanců v organizaci. Jde o komplexní metodu, která hodnotí či posuzuje pracovní výkon jednotlivců. Využívá řadu metod jako jsou např. dotazníkové šetření, hraní rolí a podobně (Armstrong, 2015). AC může umožnit dále rozvíjet potenciál hodnoceného zaměstnance. Nutné je zkoumat, ale také i posoudit dosažené výsledky pracovního výkonu v případě aplikace AC. Na způsob jednotlivců je kladen důraz. Může jít jak o individuální, tak skupinovou záležitost, resp. při řešení nejrozumnějších případových studií a úkolech. V různých situacích se projevují jednotlivci, také ukazují pracovní způsobilost a potenciál, o kterém mohou, ale nemusí vědět. Součástí případových studií jsou obvykle rozhovory a další možnosti sloužící k ověření účastníků. Proces metody je na jiném místě než na místě, kde zaměstnanci pracují. AC představuje metodu hodnocení zaměstnanců, která je časově náročná. Průběh hodnocení trvá přibližně jeden až dva dny. Hodnotitelé jsou jak z vnitřních, tak externích osob. Důvodem externích hodnotitelů je zvýšená objektivita. Skupina po osmi členech tvoří počet uchazečů. Hodnotitelé jsou většinou po pěti. S AC se pojí vyšší náklady na celkovou organizaci průběhu hodnocení zaměstnanců. S pojmem se spojuje metoda Development centre. Rozdíl je v tom, že DC se využívá k určení odborné způsobilosti. Při využití metody se hodnocení zaměřuje raději na klíčové zaměstnance v organizaci. Díky metodě se dá rozvíjet potenciál zaměstnanců. Setkat se s ní můžeme při sestavování plánů personálního rozvoje zaměstnanců organizace (Šikýř, 2014).

Mezi srovnávací metody patří:

- Metoda párového srovnání,
- Metoda stanovení pořadí,
- Metoda nucené distribuce.

Metoda párového srovnání je založena na srovnávání každého s každým a body jsou vždy připsány lepšímu zaměstnanci. U jednotlivých zaměstnanců se sečtou body a je vyhodnoceno pořadí hodnocených zaměstnanců, nebo mohou být podle počtu bodů zařazeni do určitých skupin (Byars, 2011).

Metodu stanovení pořadí zařazujeme mezi jednodušší a klasické metody hodnocení zaměstnanců. Hodnotitel všechny zaměstnance seřadí od nejvyššího k nejnižšímu, od

nejlepšího až po nejhorší zaměstnance apod. Vyplývá to z odvedeného pracovního výkonu vykonaného zaměstnancem při plnění pracovních povinností. Způsob hodnocení vypovídá o postavení jednotlivých zaměstnanců, a to je potřeba si uvědomit. Metoda nevyznačuje rozdíly mezi jednotlivými hodnocenými zaměstnanci. Určí se, kdo je první, kdo je druhý atd. Nejde říci, o kolik je zaměstnanec lepší, než ten druhý. Metoda se využívá zpravidla v organizacích s malým počtem zaměstnanců (Wayne, 2018).

Nucená distribuce, když se tato metoda aplikuje využívá se Gaussova křivka. Princip spočívá v tom, že zaměstnanci podrobení hodnocení jsou rozděleni do „výkonnostních týmů“ za předpokladu výše zmíněné Gaussovy křivky. Z pohledu statistiky jde o normální rozdělení. V případě, že bychom převedli skupiny na procenta, dostali bychom A-10 %, B-20 %, C-40 %, D-20 %, E-10 %. Pakliže skupina A znamená vynikající, skupina B – velmi dobrý, skupina C – standardní, skupina D znamená podstandardní a skupina E je zcela nevyhovující. Procenta mohou být přiřazena ke skupinám i naopak (Bláha, 2013).

Dalšími metodami hodnocení zaměstnanců jsou:

- Kontrolní seznamy,
- metoda skupinového ocenění,
- metoda grafického hodnocení,
- 360° zpětná vazba

Metoda kontrolní seznamy spočívá v tvorbě kontrolního seznamu. Seznam obsahuje popis chování jednotlivých zaměstnanců v procesu vykonávání pracovních úkolů. Nadřízený zaměstnanec má za povinnost identifikovat takové chování, které odpovídá nejlépe popisu zaměstnance. Seznam tvoří velké množství prohlášení, která jsou vhodná k určení požadavků na danou funkci (Stucker, 2015).

Metoda skupinového ocenění se vyjímá v tom, že hodnocení provádí skupina hodnotitelů. Skupinu tvoří vedoucí zaměstnanci. Také jsou zapojeni lidé, kteří mají úzký kontakt se zaměstnanci. Hodnotitelé určují úkoly na práci a měří je se skutečně dosaženým výkonem zaměstnance. Hodnotitelé rovněž určí příčiny špatného a nedostačujícího výkonu práce a navrhnou zlepšení. Hodnocení provádí větší počet hodnotitelů, a proto dochází k menší zaujatosti. Nevýhoda metody spočívá v tom, že se požaduje delší čas na hodnocení.

Metoda grafického hodnocení patří mezi nejoblíbenější techniky hodnocení a je celkem jednoduchá. Grafická stupnice hodnotí vlastnosti jedince jako je např. kvalita

a množství odvedené práce. Hodnotit jde také spolehlivost odvedené práce. Hodnocení může být v rozsahu od vynikající přes průměrné až po nedostačující ohodnocení zaměstnance. Metoda má podobu tabulky, je považována za poměrně subjektivní. Nicméně může sloužit jako doplněk, který např. ukazuje ve vytvořeném grafu nejruznější závislosti (Kumar, 2011).

360° zpětná vazba je metoda hodnocení zaměstnanců, která umožňuje zaměstnancům doslova poskytnout zpětnou vazbu většího počtu dotazovaných jedinců. Lze aplikovat v malém i větším kolektivu. S problematikou vedení lidí, a tedy i hodnocení zaměstnanců, je nedílně spjata zpětná vazba. *Hroník, 2006 cituje : “základní funkcí zpětné vazby je kontrola realitou. Aby tato kontrola realitou byla efektivní, je potřeba otevřeného systému, ve kterém může přicházet zpětná vazba z různých stran a být nepřetržitá (permanentní)“.*

3.3.1 Hodnotící rozhovor

Jednou z nejvýznamnějších částí systému hodnocení zaměstnanců. Představuje nástroj systematického řízení pracovního výkonu, pomocí kterého dochází k formálnímu přenosu informací mezi manažerem a jednotlivými zaměstnanci. Nadřazený v rámci rozhovoru informuje hodnoceného o výsledcích dosaženého pracovního výkonu a společně hledají způsoby nápravy zjištěných nedostatků. Hodnocený má možnost vyjádřit svůj názor k závěrům daného hodnocení během průběhu hodnocení. Rozvoj schopností, motivace a tvorba příznivých podmínek jsou hlavním cílem, jsou žádoucí k dosažení požadovaného výkonu práce pro budoucí období.

Hodnotící rozhovor by měl představovat dialog, přičemž jeho podstatou je srovnání očekávání s realitou. Měl by obsahovat tři témata, kterými jsou:

- výsledky – soustředění na podaný výkon hodnoceného,
- vývoj – hodnocení současného stavu a plánování budoucího vývoje,
- vztahy – diskuze o vztahu hodnoceného s ostatními zaměstnanci a samotným hodnotitelem, k firemní roli hodnoceného (Koubek, 2015).

Součástí rozhovoru, která je velmi důležitá je samotná příprava. Zda jde o přípravu samotného hodnotitele, či hodnoceného pracovníka. Metodická příprava na hodnotící rozhovor vyžaduje určité skutečnosti:

- společná dohoda o budoucích pracovních cílech a cíl osobního rozvoje,
- zapojení zaměstnance do procesu hodnocení – sebehodnocení,
- aktivní spolupráce hodnoceného a snaha hodnotitele pomoci, a ne pouze kritizovat,

- nutnost objektivního průběžného hodnocení výkonu pracovníka – informace o pracovním výkonu a o jednání pracovníka za hodnocené období.

V rámci průběhu rozhovoru je důležité brát v potaz jeho organizaci a samotné zabezpečení. Uskutečněny by měly být následující kroky:

- zajistit prostor, ve kterém bude probíhat rozhovor,
- rozvrhnout časový rámec,
- objasnění cíle rozhovoru danému zaměstnanci, který je hodnocen,
- připravit si stručnou osnovu rozhovoru a jednotlivých bodů, které budou během procesu rozebírány,
- zapisování poznámek během rozhovoru,
- vyhýbání se předčasným závěrům hodnotitele,
- shrnutí výsledků rozhovoru a zopakování cílů, na které by se zaměstnanec měl v budoucnu zaměřit (Armstrong, 2012).

Hodnotící rozhovor by měl probíhat přibližně půl hodiny, poté by měl být ukončen. Skončení lze vnímat dvojím způsobem:

- 1) Směrem k organizaci – hodnotitel předává organizaci informace aktuální o osobních údajích, potřebách rozvoje a vzdělávání, poradenství, problematických oblastí hodnoceného zaměstnance,
- 2) směrem k pracovníkovi – dochází zde k společnému stanovení cílů a úkolů, které musí zaměstnanec vykonat, dále je zaměstnancem podepsán protokol z hodnocení a dochází k poděkování a následnému rozloučení se s hodnoceným pracovníkem (Foot et.al., 2016).

3.3.2 Formuláře pro hodnocení

Hodnotící formuláře mohou mít různou podobu a používají se pro hodnocení výkonu. Formuláře jsou ve formě jednostránkového dokumentu, nebo to mohou být eseje. Pro hodnotitele tak pro hodnocené může být hodnotící formulář oporou při hodnotícím rozhovoru. Jeho využití usnadní rozhovor oběma stranám.

Obsahem hodnotícího formuláře je shrnutí silných a slabých stránek zaměstnance, také oblastí týkající se pracovních úkolů, ve kterých se musí zaměstnanec zlepšovat. Formulář lze využít pro podporu plánu kariérního rozvoje, který poskytuje možnost zaměstnanci budovat

jeho silné stránky, vytvoření akčního plánu, v němž jsou určeny postupy a časový plán pro zlepšení, určení cílů, kterých má být dosaženo. Dále pro rozhodnutí o povýšení či jak horizontálního, tak vertikálního přesunu na jinou pracovní pozici, o výši odměn a velikosti platu. Může být využit pro dokumentaci s potřebou účasti na školení a umožnit zaměstnancům možnost otevřeného projevu názoru na hodnocení. Je důležité vhodně zvolit hodnotící formulář, a proto by každá společnost měla vytvořit svůj. Pakliže dojde ke zkopírování formuláře z jiné organizace, nemusí být shoda vytýčených cílů, a to může být pro organizaci spíše negativem než přínosem. Nejprve by měl hodnotitel předat vyplněný hodnotící formulář hodnocenému a projednat s ním jeho obsah. Zaměstnanec získá možnost prodiskutovat s hodnotitelem hodnocené kategorie a prozkoumat tak možnosti pro vylepšení jeho výkonu. Po projednání by měl hodnotitel předat hodnotící formulář personálnímu oddělení. Aby byl pro hodnocení výkonu formulář co nejvíce efektivní, měli by ho hodnotitelé používat od posledního rozhovoru se zaměstnancem. Po celou dobu pracovního poměru, a to na základě požadavků a povinností, které jsou určeny v popisu práce.

Následně jsou popsány případy špatného využití formulářů hodnocení výkonu.

- Nadřízený může použít nevyplněný formulář, který mu může sloužit jako návod pro rozhovor. K odvedenému výkonu zaměstnance se může vyjadřovat pouze ústně, bez jakéhokoliv zápisu. Tím se zaměstnanec nedoví, co konkrétně nadřízený napsal a zda nevyšloví něco, co by ovlivnilo výsledný zápis.
- Hodnotitel se vyhne diskuzi s hodnoceným, což je stěžejní část procesu hodnocení. V dobrém zájmu udržení si pozitivního vztahu se zaměstnanci, naplánování cílů pro následující období a pro povzbuzení kariérního růstu je osobní diskuze nezbytná.
- Až po uskutečnění osobního rozhovoru se zaměstnancem se provedou změny v komentářích. Změny mají negativní charakter a dochází k nim, jestliže hodnocený zaměstnanec zmíní v průběhu hodnocení něco, na základě čeho hodnotitel začne uvažovat, že při dřívějším hodnocení byl příliš mírný.
- Ke špatnému využití formuláře dochází z toho důvodu, že numerické hodnocení může být snadné, ale velmi často neúčinné. Ve formuláři s numerickým hodnocením by měli mít zaměstnanci možnost vyjádření ilustracemi (Arthur, 2010).

3.3.3 360° zpětná vazba

Metoda spočívá v tom, že hodnocený je hodnocen různými lidmi podle stejných kritérií viz Obrázek č. 3.4. Je výhodné, jestliže je 360° zpětná vazba postavena na kompetenčním modelu, který bývá uplatňován v Development Centre, při výběru a hodnocení zaměstnanců. Zaměstnanec je hodnocen svými spolupracovníky, kteří jej dokážou v různých okolnostech nejlépe zhodnotit. Hodnocený dostane zpětnou vazbu od svých kolegů o tom, jak ostatní lidé vidí jeho chování, jak ho hodnotí a jak na ně působí. Poukázat na dovednosti hodnoceného zaměstnance mohou zákazníci, podřízení, kolegové a přímý nadřízený.

Obrázek č. 3.4: Model 360° zpětné vazby vlastní zpracování.



Zdroj: DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2012. s. 128. ISBN 978-80-7400-347-9.

Do systému hodnocení může vstoupit libovolný počet respondentů, kteří spadají do základních skupin, tyto skupiny jsou poté dále členěny. V základních skupinách probíhají následující hodnocení. Spadá pod to sebehodnocení, hodnocení nadřízeným (i více nadřízených), hodnocení kolegy, hodnocení podřízenými, hodnocení zákazníkem z interního prostředí, taktéž hodnocení dodavatelem, a také může být zapojen nezávislý externí expert, což může být psycholog či odborník na danou pozici. Zpětné vazby se tudíž může zúčastnit 15 hodnotitelů, při jiné zpětné vazbě třeba 6.

Formy vstupů hodnotitelů jsou vytvořeny jako dotazníková forma, kde dotazník 360 obsahuje stálou sadu položek, ke kterým hodnotitel připisuje bodovou hodnotu. V závěru se může vyjádřit v různé míře strukturovaném závěrečném komentáři. Dotazníková forma je poměrně dlouhá, jednotlivec zabere 1-2 hodiny.

Hodnocení po jednotlivých kompetencích, respektive projevech chování. Každý projev chování je zařazen do určité kompetence. Hodnotitel postupuje většinou kompetenci po kompetenci. Oproti dotazníkové formě může být nevýhodou, že hodnotitel si vytvoří prekoncept, jak na tom hodnocený v dané kompetenci je a podle toho uzpůsobit své hodnocení. Zde zabere hodnocení alespoň 2 hodiny u jednotlivce.

Formy vstupů pro hodnoceného v zásadě existují 3, plně anonymní, což znamená, že skupiny jsou vytvořeny tak, aby nebylo možno identifikovat, kdo jak hodnotil, kromě sebehodnocení. Částečně anonymní, zde je určitelné, jak hodnotitel nadřízený a zákazník, ostatní jsou anonymní a komentáře jsou uváděny v náhodném pořadí. Odkrytá zde je každý hodnotitel identifikovatelný nejen z grafického výstupu, ale i z komentářů, které jsou uvedeny ke jakékoli hodnocené kompetenci.

Účel hodnocení 360° výkonu je obecně stejný jako při normálním hodnocení výkonu, ale předpokládá se, že nový proces nabízí některé výhody: poskytování lidem informace o účinku jejich působení na ostatní zaměstnance na pracovištích. Z pohledu 360° hodnocení tak poskytuje člověku bohatou strukturovanou a mnohostrannou příležitost vidět sebe jako ostatní (Dalton, 2010).

Jedním příkladem užitečnosti hodnocení 360°, je návrh, aby týmové dovednosti manažerů, které jsou jedním z nejúčinnějších prostředků pro změnu postojů nebo spokojenosti zaměstnanců, mohly být hodnoceny příslušnými zaměstnanci. Manažeři mohou obdržet zpětnou vazbu od vrstevníků a podřízených porovnávat, jak jsou jejich schopnosti vnímány oběma skupinami v rámci týmu (Raju a Collins, 2007).

Raju a Collins (2007, s.154) uvádějí, že vzájemné hodnocení a podřízené jsou obzvláště užitečné, protože poskytují dva různé a důležité pohledy na dovednost a chování.

Přestože se zdá, že sebehodnocení je obzvláště náchylné k nesprávným hodnocením, naznačuje, že je stejně užitečné, protože zvyšuje připravenost a připravenost k rozhovoru zvyšuje celkovou spokojenost a zvyšuje pocit spravedlnosti. Není konečným cílem absolutní shoda, ale proces směřující k dosažení výsledku (Roberts, 2013).

3.4 Trendy ve vývoji hodnocení zaměstnanců

Organizace ve všech odvětvích podnikání se nadále odklánějí od tradičních výročních hodnocení a usilují o jednodušší a efektivnější systém řízení výkonnosti, které probíhají po celý rok.

Jako první se řadí mezi trendy – pohodlí zaměstnanců bude součástí výkonných diskusí. Stres a úzkost jsou oslabující na pracovišti a bohužel tyto problémy představují větší problém než kdy předtím. Z jedné studie bylo zjištěno, že jedna třetina britských pracovníků trpí úzkostí, depresemi nebo stresem. Stejný průzkum ukázal, že 40 % zaměstnanců snížilo pracovní zátěž z důvodu duševního zdraví. Velká spokojenost je velkou součástí lidských zdrojů. Není divu, že produktivita trpí, když jsou stresové úrovně vysoké, zaměstnanci se cítí pochromeni a pracují méně kvůli stresu v práci. Detekce a řešení problémů duševního zdraví na počátku je stále důležitější, pokud to jde u udržení zaměstnanců v jejich nejlepších výsledcích. Firmy s přemýšlejícím postojem se probouzejí tím, že otázky duševního zdraví hrají vážnou úlohu z hlediska výkonnosti a produktivity – otázky blahobytu a výkonu zaměstnanců jde ruku v ruce.

Jako druhý se řadí, že zpětná vazba musí být podporována pravidelnými konzultacemi koučováním – Diskuze o řízení výkonnosti se v posledních letech výrazně zaměřila na význam časté zpětné vazby v reálném čase. Množství zpětné vazby však není nejdůležitější, což by vytvářelo pracovní síly zapojených a produktivních zaměstnanců. Pokud firmy chtějí dosáhnout skutečného zisku z výkonu, zpětná vazba musí být doprovázena pravidelnými koučováním konverzacemi, během nichž se manažer a zaměstnanec vrátí zpět a zamyslí se nad poskytnutou vazbou. Využívají ho k objevování silných stránek a zvýraznění oblastí pro rozvoj. Tahle technika je dobře zavedená pro sportovní profesionály. V práci takové koučování konverzace umožňující jednotlivci oslovovat a rozvíjet se z hlediska osobního a profesního rozvoje.

Třetí obsahuje řízení výkonu, které se stane smysluplným a lidským – jednou z hlavních kritik hodnocení výkonu nebo hodnocení výkonnosti je to, že jsou vytvořeny a ne autentické. Jsou příliš zaměřeni na škály a měření ročních cílů, kompetencí a necítí se relevantní pro každodenní pracovní život zaměstnanců. To se rychle mění a cíl číslo jedna, který HR profesionálové nyní říkají, že chtějí dosáhnout pro svůj systém řízení výkonnosti, je pro manažery a zaměstnance, aby měli smysluplnější rozhovory o výkonu a vývoji.

Jako poslední je řízení výkonnosti, které se zaměří na to, jak zvýšit efektivitu zaměstnanců a manažerů – během posledních let se lidskými zdroji především zabývalo zapojení zaměstnanců. Vysoce angažovaní zaměstnanci jsou považováni za věrné, kteří přijdou

navíc za svou práci. Výsledkem je, že v poslední době značně vzrostla technologie zákazníků (Clearrewiev, 2018).

Shrnutí teoretické části

Hodnocení zaměstnanců je v řízení lidských zdrojů je velmi důležitou oblastí u většiny prosperujících organizací. Proto je podstatné věnovat této oblasti dostatečnou pozornost. Vliv na řadu navazujících systému má i systém odměňování a vzdělávání. Systém hodnocení zaměstnanců pomáhá k plnění vytyčených cílů.

Teoretická část jsou tudíž logicky na sebe navazující se poznatky z oblasti hodnocení zaměstnanců. Jsou vymezeny základní pojmy jako je řízení lidských zdrojů atp. Důležité je si uvědomit, že zaměstnaní lidé v organizaci tvoří základ daného systému, tedy hrají klíčovou roli. Je tedy důležité i z mnoha důvodů tomuto problému věnovat dostatečnou váhu. Zaměstnanci by měli chápat hodnocení jako pozitivní činnost, která je v mnoha směrech nápomocná. Důležité je vědět, že i v této oblasti se setkáváme s řadou chyb, které jsou způsobeny nejrozličnějšími příčinami. Přičemž jejich zjištění do budoucna ušetří nejen spoustu času, ale také se zamezí jejich opakování. Z tohoto důvodu by měla být vytyčena kritéria, které pomáhají plnit daný účel. Je celá řada kritérií, avšak důležité je přitom brát ohled na zvolenou strategii organizace. Proces hodnocení by měl být složen z částí na sebe navazujících, které přispějí k tomu, aby bylo hodnocení prováděno efektivně a správně.

4 Charakteristika vybrané společnosti

Mezinárodní automobilová společnost XY je na světovém trhu známá už od roku 1939, jen byla původně založena pod odlišným názvem. Až v roce 2002 došlo ke spojení dvou velkých korporací a vznikla nová firma s názvem XY. Společnost sídlí ve Španělsku ve městě Azkoitia, zabývá se výrobou, vývojem a také samotnou dodávkou součástek pro automobily. Firma si zakládá na dobrém jménu na celosvětovém trhu, kde je zastoupena jednotlivými závody jak v Evropě, tak Americe, Africe i Asii viz Obrázek č. 4.1.

Obrázek č. 4.1 Rozmístění poboček společnosti ve světě



Společnost zaměstnává kolem 10 000 lidí, což není tak velké číslo na to, že je vlastníkem 60 závodů. Firma je uspořádána do čtyř divizí podle technologií: technologie lisování, obrábění, dále plastová a hliníková divize. Nejvíce poboček vyrábí díly lisováním plechů. Záměrem firmy je mít, pokud možno, zastoupení všech divizí vždy v daném místě působení.

V České republice firma působí od roku 1999, kdy vznikla s vizí nalézt vhodné místo pro rozvoj podnikání s využitím svého potenciálu a vytvoření španělské společnosti, která bude respektovat českou mentalitu a kulturu. Společnost napřed koupila fungující firmu na lisování plechů ve Valašském Meziříčí, kterou několik let rozvíjela. Poté firma využila investičních pobídek a své úsilí vložila do plastové výroby. Na začátku roku 2009 tak vznikla na okraji města na zelené louce nová výrobní hala pro výrobu plastových dílů. Společnost tedy získala v daném

městě zastoupení jak v metalové, tak plastové divizi. Obě dceřiné firmy vystupují samostatně pod svým názvem a svou právní subjektivitou, nejsou strategicky propojené.

Firma od počátku vzniku nakupovala převážně španělské výrobní stroje, které využívají nejnovější technologie pro lisování plastů vstřikováním. V současné době zaměstnává přibližně 150 zaměstnanců, k tomu dalších 50 agenturních dělníků, které by ráda nahradila vlastními zdroji. Zaměstnanci se dělí na TH pracovníky (včetně manažerů) a pracovníky dělnických profesí. Ve firmě bylo k 31. 12.2018 zaměstnáno 89 TH pracovníků a 61 dělníků.

Na začátku společnost oslovila personální agentury, aby začaly vyhledávat manažery do vedoucího týmu. Jedna z prvních pozic, která byla obsazena, byl personální manažer. Úkolem manažera bylo postupně doplňovat stav manažerského týmu a zajistit obsazení dalších pracovních míst. Firma přišla na český trh v době snížené poptávky po výrobcích pro automobilový průmysl, což celou situaci jistým způsobem komplikovalo. Firma na tuto situaci zareagovala pečlivě nastaveným procesem hodnocení zaměstnanců a jejich výkonů tak, aby získala kvalifikovanou pracovní sílu, která pomůže rozvinout cíle a strategie španělské plastové pobočky.

Vize, strategie a hlavní zákazníci firmy

Cílem společnosti je stát se nejúspěšnějším výrobcem a dodavatelem automobilových dílů a součástek pro automobilový průmysl.

Hlavní vizí je:

- být nepostradatelným partnerem pro zákazníky,
- pro zaměstnance být dobrým zaměstnavatelem,
- pro investory představovat vysoce výkonnou organizaci v automobilovém průmyslu,
- vůči veřejnosti být zodpovědnou organizací.

Strategie je založena na zlepšování každodenních 3 hodnot:

- spokojenost zákazníka,
- hospodářský výsledek a růst,
- zaměření na budoucnost a rozvoj.

Mezi hlavní **zákazníky** společnosti patří:

- Škoda Auto
- Continental Teves
- Ford
- Volkswagen
- Opel
- Bosch
- Delphi
- Faurecia aj.

Organizační struktura, viz Příloha č.1, je vytvořena centrálou ve Španělsku. Struktura slouží jako podklad pro stanovení a určení základních rolí jednotlivých pozic a pro vytvoření popisů pracovních míst. Jedná se o funkcionální organizační strukturu, kde se zaměstnanci sdružují podle podobnosti úkolů, dovedností nebo aktivit.

Popis pracovních pozic

Personální manažer – je pracovní pozice, která má na starost rozvoj zaměstnanců, identifikaci rozvojových potřeb, sestavování rozvojových plánů, spolupráci s jednotlivými odděleními při sestavování vzdělávacích plánů a přípravě vzdělávacích aktivit. Další aktivitou je nábor nových zaměstnanců, inzerce, selekce životopisů. Personální manažer sleduje zpětné vazby zaměstnanců v průběhu adaptačního procesu. Má zodpovědnost za zajištění personální administrativy např. vznik, zánik, změny smluv, také zodpovědnost za vedení personální agendy zaměstnanců a jejich složek.

Finanční manažer – zodpovídá za všechny finanční toky společnosti. Je spoluzodpovědný za finanční výsledek firmy a podílí se na řešení problémů, které ho přímo ovlivňují. V případě zjištění skutečností, které by mohly významně ovlivnit výsledek nebo být v rozporu se zákonem, neprodleně informuje své nadřízené. Zodpovídá za výkazy a porovnává je s rozpočtem. Spolupracuje s obchodním oddělením a aktivně řeší pohledávky po splatnosti, je zodpovědný za cenové odchylky, jejich kalkulaci a cenovém dorovnání se zákazníky. Spolupracuje s oddělením logistiky, se kterým řeší optimalizaci zásob, dále napříč s ostatními odděleními firmy ve věcech, které ovlivňují finanční toky. Průběžně sleduje marže jednotlivých projektů, zejména nových a kalkuluje případné ztráty, kontroluje jejich zobrazení v interním systému SAP. Je zodpovědný za spouštění cenových kalkulací výrobků na začátku každého roku. Optimalizuje náklady a aktivně pracuje na jejich snižování. Aktivně spolupracuje

s interním finančním auditem v době kontrol. Je zodpovědný za roční výsledek firmy i rozvahové položky a jejich obhajobu před externím auditorem. Podílí se na statutárním auditu dle požadavků. Plní úkoly generálního manažera a controllera mateřské společnosti, kterému přímo reportuje.

Manažer výroby a logistiky – řídí a organizuje procesy zajišťování materiálu a dodavatelů v souladu s výrobním plánem. Přijímá opatření k zefektivnění a zvýšení produktivity práce. Zajišťuje atesty vstupních materiálů. Přezkoumává nákupní smlouvy. Zpracovává inventury. Zajišťuje průběžné sledování potřeb firmy na nákup. Eviduje a archivuje dokumentaci spojenou s touto činností dle daných směrnic. Vystavuje objednávky a jejich zajištění po podpisu oprávněnou osobou. Informuje podřízené o konkrétních podmínkách dodání materiálu. Vyhledává, hodnotí a kontroluje vhodné dodavatele a komunikuje s nimi. Zpracovává prvotní příjem požadavků na nákup materiálu a evidence těchto příjmů. Koordinuje dopravy kooperaci ve spolupráci s odborem výroby. Plní podnikatelské strategie a vize budoucnosti společnosti. Kontroluje dodržování pracovní doby pracovníků výrobního úseku a její optimální využívání. Dodržuje etiky řízení a podnikání při řídicím i obchodním jednání. Prokazatelně informuje podřízené zaměstnance, vydává organizační a řídicí normy. Řídí činnost v souladu se směrnicemi kvality a připravuje podklady pro audity. Podporuje uzavírání dohod o součinnosti, zakládání týmů pro řešení problémů, realizace inovace.

Manažer kvality – řídí tým zaměstnanců kvality dle organizačního schématu. Garantuje správné provádění jejich pracovní náplně, definuje cíle osobního rozvoje a provádí souhrnné hodnocení. Plánuje a řídí systém kvality. Plánuje a zabezpečuje provádění interních auditů a také plnění nápravných opatření z nich vyplývajících. Zpracovává denní /týdenní/ měsíční hlášení o ukazatelích kvality. Garantuje implementaci zákaznických požadavků, ručí za kvalitu výrobků. Má pravomoc zastavit výrobu. Zahajuje, dohlíží a podporuje proces neustálého zlepšování výroby, procesů a spokojenosti zákazníka. Řídí se směrnicemi BOZP, nebezpečné chemické látky a plní povinnosti dle vnitřního podnikového předpisu.

Obchodní manažer – komunikuje se zákazníky, jedná s klíčovými partnery. Dbá na strategické vedení a řízení obchodního případu v rámci projektů. Připravuje cenové nabídky, navštěvuje zákazníky, má kontakt s mateřskou společností. Garantuje implementaci zákaznických požadavků.

Manažer údržby – organizuje a řídí činnost tak, aby byla zajištěna požadovaná provozuschopnost a spolehlivost strojů a zařízení. Řídí preventivní údržbu strojů a zařízení a vypracovává její plán. Zajišťuje operativně a ve shodě s požadavky odpovídajících oddělení opravu strojů a zařízení. Optimalizuje postupy údržby. Zabezpečuje potřebné náhradní díly

a materiál. Organizuje údržbáře na směny. Přípravuje podklady pro vypracování mezd údržbářů. Organizuje přesčasy, dovolenou a nemocnost údržbářů. Řídí se směnicemi BOZP, nebezpečné chemické látky. Dodržuje vnitřní nařízení společnosti.

Účetní – provádí účetní práce v souladu s účetními a daňovými předpisy. Má zodpovědnost za správnost, úplnost a celistvost kompletního účetnictví společnosti. Řídí daňovou problematiku, má podíl na přípravě měsíčních, čtvrtletních i ročních reportů.

Mzdová účetní – zpracovává mzdy zaměstnanců (příprava podkladů, zpracování měsíčních mezd). Realizuje mzdové agendy společnosti na základě platné legislativy ČR. Kontroluje úplnost zaměstnanecké dokumentace, správnost odvodů sociálního a zdravotního pojištění. Komunikuje se zaměstnanci, vydává potvrzení o příjmech, zpracovává evidenci srážek ze mzdy, roční zúčtování daní. Jedná s úřady, vede a účtuje pokladnu, platební karty. Má na starost kompletní zúčtování mezd v interním systému SAP, také zúčtování vstupních lékařských prohlídek. Má na starost nákup a distribuci stravenek.

Inženýr kvality – komunikuje se zákazníky, reprezentuje zájmy firmy, ale zároveň dbá na spokojenost zákazníka. Zodpovídá za vyřizování zákaznických reklamací. Organizuje interní/externí akce třídění nebo opravy neshodných dílů. Řídí neshodné díly, které jsou vrácené zákazníkem. Přípravuje zprávy ze vzorkování výrobků, katalogy kvality ke schválení zákazníkem, jejich následné uvedení do výroby a jejich archivace. Je zástupcem metrologa, zná interní agendu. Dbá na pokyny vedoucího kvality.

Koordinátor nákupu – zajišťuje plánování nákupu vstupních materiálů a komponentů dle požadavků výroby. Zabezpečuje objednávání externích přeprav, objednávání alternativních obalů. Je zodpovědný za řízený proces optimalizace skladové zásoby vstupního materiálu. Řídí proces zavádění nových projektů. Má dohled nad přípravou průvodní dokumentace související s projekty.

Projektový koordinátor – vede nové projekty a potřebnou dokumentaci. Aktualizuje obecný plán (termíny dodání, termíny zkoušek). Zavádí nové projekty do výroby (časový plán, dokumentace a samotná realizace), vyjednává s dodavateli a zákazníky. Zhodnocuje stavy projektu, vede a realizuje změny nástrojů a provádí ostatní činnosti v rámci technického oddělení.

Specialista logistiky – zajišťuje kompletní informace a požadavky od zákazníků/dodavatelů. Sestavuje denní a měsíční plány dodávek dle požadavků zákazníka. Zodpovídá za distribuci plánů příslušným oddělením. Zodpovídá za nákup vstupního materiálu a za přípravu dokumentů k expedici. Zajišťuje přepravu dílů k zákazníkovi, optimalizuje logistické cesty. Sleduje a vyhodnocuje efektivitu dodávek od dodavatelů k zákazníkům. Podílí se na přípravě

poptávek na nové projekty z hlediska logistických cest. Dále spolupracuje na řešení zákaznických reklamací, na přípravě měsíčních výsledků. Zodpovídá za sledování skladových zásob hotových dílů. Provádí hodnocení spokojenosti zákazníků. Řídí se směrnicemi, které se týkají kvality. Zodpovídá za správnou archivaci dokumentů. Zajišťuje dodávky i přepravu zásilek, vystavuje objednávky pro produkty. Řídí se směrnicemi BOZP, nebezpečné chemické látky. Plní povinnosti dle organizačního plánu společnosti.

Technolog výroby – odlaďuje výrobní parametry strojů pro nové formy podle dostupných technických poznatků. Řeší vzniklé problémy u stávajících výrob. Využívá v maximální míře technické podpory dodavatelů strojů a materiálů. Dohlíží na přípravu materiálu pro zkoušení forem. Při procesu odlaďování zhotovuje vzorky v požadovaném množství a kvalitě. Z průběhu zkoušek vyhotovuje finální úpravy a doladění chapadel robotů. Specifikuje požadavky na dovybavení nových i stávajících forem. Podílí se na návrhu nových montážních technologických pracovišť. Podílí se na sběru dat, analýzách a odstraňování příčin vzniku zmetků. Dodržuje pracovní a technologickou kázeň, pořádek a čistotu na pracovišti. Zodpovídá za dodržování pracovních, technických, kontrolních a interních předpisů souvisejících s pracovní operací. Řídí se směrnicemi týkajícími se kvality, BOZP, nebezpečné chemické látky.

Vedoucí provozu lakovny – má zodpovědnost za úsek barvení vyrobených výlisků. Má na starost vedení lidí, předává nákupu a logistice požadavky na dodávku materiálů. Podílí se svou účastí na výběru a rozmisťování nových pracovníků do úseku. Zpracovává pravidelné reporty. Řídí své oddělení tak, aby byly splněny cíle společnosti. Řídí každodenní výrobu za účelem splnění plánů. Kontroluje zaměstnance a jedná s nimi, zefektivňuje výdaje.

Vedoucí provozu výroby – nadřízeným je vedoucí výroby a logistiky, mezi podřízené patří směnoví mistři. Plánuje a organizuje práce včetně montáží. Organizuje činnost ve výrobě a je zodpovědný za plnění cílů, vytváří podmínky pro optimální využití kapacit a zdrojů. Dohlíží na dodržování termínů, informuje přímého nadřízeného o možných problémech souvisejících s výrobou. Na základě výrobního plánu organizuje rozdělení pracovníků na jednotlivá pracoviště. Podílí se na vytváření výrobního plánu s oddělením logistiky. Řídí, podporuje a motivuje pracovníky v oblasti své odpovědnosti, hodnotí pracovníky, předkládá jim návrhy na změny v odměňování. Odpovídá za dodržování standardů kvality, za provozuschopnost zařízení výroby.

Vedoucí skladu – zajišťuje příjem materiálů a komponentů do vstupního skladu. Provádí kvantitativní přejímku a připravuje podklady pro kvalitativní kontrolu. Vede evidenci příjmů, vkládá data o příjmech do interního systému SAP. Provádí kontrolu dodržování

skladových podmínek. Kontroluje dodržování systému FIFO. Provádí pravidelné inventury skladu. Plní pokyny nadřízeného. Organizuje, přiděluje a kontroluje práci podřízených. Odpovídá za fyzický stav a množství materiálu. Řídí se směrnici BOZP, nebezpečné chemické látky. Plní povinnosti dle organizačního řádu společnosti. Řídí se směrnici týkající se kvality.

5 Analýza současného systému hodnocení zaměstnanců ve vybrané společnosti

V této kapitole diplomové práce je zanalyzován a popsán současný systém hodnocení THP zaměstnanců ve společnosti. Informace byly získány na základě rozhovorů s personální manažerkou, teoretických poznatků, dotazníkového šetření a interních dokumentů poskytnutých pro účely práce.

5.1 Systém hodnocení ve společnosti

Po konzultaci s personální manažerkou je analýza systému hodnocení zaměřena na THP zaměstnance, kde je současný systém hodnocení zavedený již několik let a tvoří jej převážně 121 (one to one) a hodnotící rozhovor. Hodnocení jsou všichni THP zaměstnanci ze tří oblastí obchodu, kvality a administrativy. Všechny oblasti jsou hodnoceny totožným způsobem. Hodnocení je prováděno daným nadřízeným zaměstnancem a v konečné fázi hodnocení analyzuje a posuzuje generální ředitel, vedoucí oddělení nebo jiný kompetentní zaměstnanec.

V této společnosti není systém hodnocení zaměstnanců příliš propracovaný, jelikož na to ve firmě není kladen velký důraz, a to hlavně z časových důvodů. Hodnocení zaměstnanců probíhá dvakrát za rok a to jak formálně, tak i neformálně. Po 3 měsíční zkušební době je uskutečněn neformální 121 rozhovor nadřízeného se zaměstnancem, kde se řeší spokojenost obou stran, tedy nadřízeného i zaměstnance. K formálnímu hodnocení dochází jednou ročně metodou hodnotícího rozhovoru. Hodnotící rozhovor provádí nadřízený zaměstnanec a zaznamenává odpovědi společně s hodnoceným do formuláře. Společnost má vytvořen formulář, který je znázorněn v Příloze č. 2.

Z rozhovoru s personální manažerkou vyplynulo, že proškolení manažerů v oblasti hodnocení zaměstnanců v organizaci neprobíhá. Avšak management v organizaci bere na vědomí důležitost lidských zdrojů, důležitost a účel systému hodnocení zaměstnanců. V organizaci je zaveden systém vzdělávání a rozvoje. Při potřebě se poskytuje potřebné vzdělávání a rozšíření kvalifikace zaměstnanců.

Také je zaveden systém odměňování. Mzda je tvořena fixní (základní) a variabilní (osobní) složkou ohodnocení. Variabilní složka sleduje hodnocení zadaných úkolů. Dále je zavedena mimořádná finanční odměna, kterou zaměstnanci dostanou v případě individuálních zásluh. Jednatelé v organizaci rozhodují o výši odměny společně s personální manažerkou.

Pokud se v organizaci uvolní pracovní místo, nejprve se hledají daní uchazeči přímo ze zaměstnanců. Díky tomu mají zaměstnanci možnost kariérního růstu. Jestliže zaměstnanec

dlouhodobě prokazuje určité kvality a má přehled, jak nad technickou, tak nad ekonomickou gramotností organizace, má možnost povýšení. Jestliže není vybrán vhodný kandidát ve společnosti, hledá se uchazeč v okolí.

Protože v současné době nefunguje systém hodnocení zaměstnanců tak jak by měl, personální manažerka uvažuje do budoucna o zavedení fungujícího systému. Mezi plánované cíle v rámci hodnocení zaměstnanců se uvádí především:

- zkvalitnění celého systému hodnocení zaměstnanců,
- kvalitnější a efektivnější komunikace mezi nadřízeným a podřízeným,
- zjištění potřeb zaměstnanců,
- vyšší produktivita.

5.1.1 Hodnotící rozhovor

Hodnotící rozhovor je formální hodnocení, které podstupují všichni THP zaměstnanci jednou ročně a je důležitou metodou hodnocení. Cílem hodnotícího rozhovoru je porovnání požadovaného a skutečného výkonu, identifikace silných a slabých stránek, potřeb vzdělávání a rozvoje, určení potenciálu a motivování zaměstnanců ke zlepšení pracovního výkonu.

Na hodnotící rozhovor má hodnotitel a hodnocený vyhrazeno cca 30 minut a je o něm obeznámen alespoň 1 týden předem. Ani jeden z účinkujících na rozhovoru by neměl podcenit svou přípravu. K rozhovoru je zvoleno příjemné prostředí, aby jeho účastníci nebyli v průběhu vyrušováni. Přístup hodnotitele by měl být objektivní a rozhovor by měl být vedený v pozitivní a kolegiální rovině.

Samotný rozhovor začíná vyjádřením hodnoceného k vlastnímu pracovnímu výkonu za dané období a také zhodnocením stanovených cílů. Podstatou je zamyšlení zaměstnance nad svou prací a návrhu zprávy o jejím průběhu plnění hodnotiteli, a to s důrazem na to, jak by bylo možné zlepšit plnění daných úkolů. Úkolem zaměstnance by mělo být také zamyšlení nad vlastními neúspěchy a zjištění jejich příčiny, které vede k navržení možného řešení pro jejich odstranění. Hodnotitel vyslechne zaměstnance bez přerušování a zasahování do sebehodnocení.

Druhá část rozhovoru je zaměřena na hodnocení zaměstnance ze strany hodnotitele, a to v obecné rovině, poté soustředěnost hodnotitele přechází na jednotlivé činnosti a problémy. Je zřejmé, že je třeba klást důraz zejména na úspěchy hodnoceného zaměstnance a pozitivní přínos pro společnost. Hodnotitel bere v úvahu to, aby se vyvaroval srovnání hodnoceného s ostatními zaměstnanci. U projednání výkonu zaměstnance, které neodpovídá stanoveným požadavkům, je třeba se soustředit na pracovní výkon hodnoceného, nikoliv na jeho osobu.

Rozhovor musí být věcný, hodnotitel vždy přesně uvádí zjištěné neshody. Součástí jsou závěry, které jsou během rozhovoru stanoveny. Pokud se tak nestane, ztrácí to na významu projednání neshod. Pozitivní ukončení hodnocení by mělo být samozřejmostí.

Součástí hodnocení zaměstnance není vyjednávání o mzdě. Jestliže je nutné vyjednávat o mzdě, mělo by se jednat o samostatný rozhovor. Ve výjimečných případech je možné o mzdě vyjednávat po ukončení hodnotícího rozhovoru.

Formulace cílů

Ve vlastním zájmu si hodnocený nejprve formuluje své cíle sám, ty by měly být jak pracovní, tak také rozvojové. Korekci navržených cílů provede hodnocený společně s hodnotitelem, případně hodnotitel předloží další možné cíle. Aby se dalo pracovat na dosažení navržených cílů, musí se s nimi hodnocený ztotožnit.

Závěr rozhovoru

Výsledkem hodnotícího rozhovoru je stanovení cílů na další období. Proto je důležité v závěru zformulovat, na čem se hodnocený a hodnotitel dohodli a co tedy bude uvedeno v hodnotícím formuláři, jaký bude další postup. Zároveň je to také příležitost zaměstnanci poděkovat a vyjádřit důvěru v jeho schopnost dosáhnout stanovených cílů.

Zpracování podkladů z hodnotících rozhovorů

Výstupem hodnocení je záznam z hodnotícího rozhovoru. Předem je hodnotitelem připraveno vyhodnocení jednotlivých kritérií, co již bylo zmíněno výše. Vedoucí seznámí hodnoceného s výsledkem a zaznamená jeho vyjádření včetně svého komentáře. Shrnutí hodnotícího rozhovoru je uvedení silných stránek zaměstnance a prostoru pro rozvoj a zlepšení. Součástí je také vyhodnocení splnění cílů v uplynulém období a stanovení cílů na nové období, které se zaznamená také v tomto hodnocení.

Podrobné seznámení se zápisem uskuteční zaměstnanec a je mu dán prostor pro dotazy nebo doplnění záznamů. Seznámení se záznamem potvrdí svým podpisem a obdrží i kopii záznamu. Originální záznam z hodnotícího rozhovoru uloží hodnotitel do složky, kterou k tomuto účelu vytvořil a uložil na bezpečné místo. Naskenovaný záznam z hodnotícího rozhovoru zašle hodnotitel na personální oddělení.

5.1.2 Typy hodnocení dle hodnotitele

Hodnocení ve společnosti probíhá u THP zaměstnanců podle typu „přímý nadřízený hodnotí své podřízené“. Samozřejmostí je, že nadřízený zaměstnanec má náležité kompetence a kvalifikaci, je v denním kontaktu se zaměstnancem, rozumí jeho náplni práce a zná se se zaměstnancem osobně. Tudíž je srozuměn s kritérii, podle kterých zaměstnance správně a spravedlivě hodnotí.

5.2 Dotazníkové šetření

Před samotným začátkem šetření byly stanoveny tři výzkumné otázky. Podstatou je, zda zaměstnanec hodnotící systém nějakým způsobem ovlivňuje a jak z něj dokáže čerpat. Výzkum je zaměřen na THP zaměstnance, ke sběru informací je použita metoda dotazování formou elektronického dotazníku včetně několika výtisků, které byly zaslány zaměstnancům společnosti. Proces shromáždění odpovědí probíhal jeden pracovní týden v měsíci dubnu, kdy byly jak hodnoceným, tak hodnotitelům rozdány dotazníky pro jejich vyplnění. Dotazník, který je tvořen otázkami pro THP zaměstnance a hodnotitele je uveden v Příloze č. 3 a Příloze č. 4.

Pro výzkum byly formulovány tři výzkumné otázky, na jejichž základě byl vytvořen dotazník. Otázky jsou položeny tak, aby nám usnadnily najít odpovědi na tyto otázky:

Výzkumná otázka č. 1: „*Je daný systém hodnocení vyhovující pro zaměstnance?*“

Výzkumná otázka č. 2: „*Motivuje existující systém hodnocení své zaměstnance při splňování stanovených cílů?*“

Výzkumná otázka č. 3: „*Je průběh a konečné hodnocení zaměstnanců objektivní?*“

Pro tento výzkum bylo celkem osloveno 89 THP zaměstnanců společnosti, což odpovídá celkovému počtu pracujících na těchto pozicích.

5.2.1 Charakteristika dotazníku

Výzkum v rámci diplomové práce byl proveden v měsíci dubnu a byla pro něj zvolena metoda dotazníkového šetření. Dotazníkové šetření probíhalo za pomoci zcela anonymních dotazníků, které byly určeny pro THP zaměstnance a pro jejich hodnotitele. Nejdříve byly vytvořeny dva dotazníky, jejichž cílem bylo zjistit, jak jsou zaměstnanci spokojeni se stávajícím systémem hodnocení, a to jak z pohledu hodnocených, tak i z pohledů hodnotitelů. Dotazníky

byly vytvořeny z informací získaných na základě rozhovorů s personální manažerkou, poskytnutých materiálů k tomuto účelu a teoretických východisek.

Dotazník pro hodnocení THP zaměstnance je tvořen 17 otázkami, pomocí kterých měly být zjištěny výzkumné otázky a celková doba potřebná k vyplnění je přibližně 20 minut.

Dotazník byl rozložen do čtyř částí, které byly zvoleny z důvodu postupného zjištění potenciálních nedostatků, případně nespokojenosti zaměstnanců se systémem hodnocení. První část obsahuje demografické údaje. Druhá část je složena z otázek týkajících se samotného hodnocení. Ve třetí části je hodnoceno, zda je nastavený systém pro zaměstnance motivující. Poslední část se odkazuje na objektivitu hodnotitele dotazníku. Dotazník byl vytvořen tak, aby byl pro účastníky výzkumu srozumitelný a stručný. V práci je vložen jako **Chyba! Nenašel se zdroj odkazu..**

Dotazník pro hodnotitele byl navrhován velmi podobně jako dotazník pro hodnocené zaměstnance z důvodu možnosti porovnání odpovědí jednotlivých skupin. Tento dotazník byl složen z 17 otázek, viz Příloha č. .

Na úvod byli respondenti osloveni s prosbou o vyplnění dotazníku. Respondentům byl představen smysl a význam dotazníku, byly jim sděleny stručné pokyny k vyhotovení a přibližná délka potřebná k vyplnění. Na závěr bylo respondentům poděkováno za čas, který dotazníku věnovali.

Dotazníky byly rozeslány 10 vedoucím a 79 zaměstnancům, na jejich vyplnění byl respondentům ponechán jeden týden. Od vedoucích zaměstnanců se dotazníky vrátily všechny, návratnost tedy činí 100 %. Z 79 dotazníků rozeslaných podřízeným se vrátilo 70, návratnost je tedy 88 %.

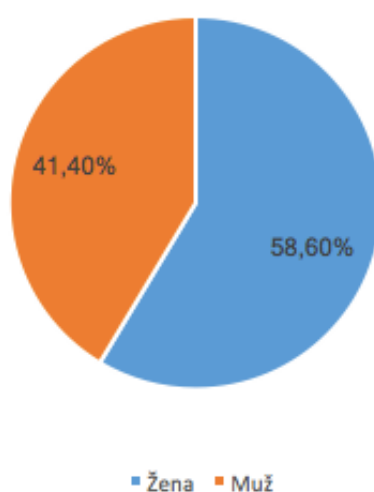
Výsledky dotazníkového šetření byly seříděny a seřazeny. Jednotlivé otázky jsou analyzovány a okomentovány, odpovědi jsou pro větší přehlednost zobrazeny pomocí grafů a kontingenčních tabulek. V kontingenčních tabulkách je pohled na data, ze kterého lze vyčíst informace, které nejsou viditelné v grafech. Kontingenční tabulky jsou znázorněny v Příloha č. 2.

DOTAZNÍK PRO HODNOCENÉ ZAMĚSTNANCE

Otázka č. 1 – Jaké je Vaše pohlaví?

První identifikační otázka byla zaměřena na zjištění pohlaví respondentů. Respondenti z tohoto dotazníkového šetření jsou převážně ženy, a to v počtu 41 (58,6 %), muži jsou zastoupeni v menší míře 29 (41,4 %). Rozdělení dotazovaných zaměstnanců podle pohlaví je znázorněno v Grafu 5.1.

Graf 5.1: Pohlaví zaměstnanců

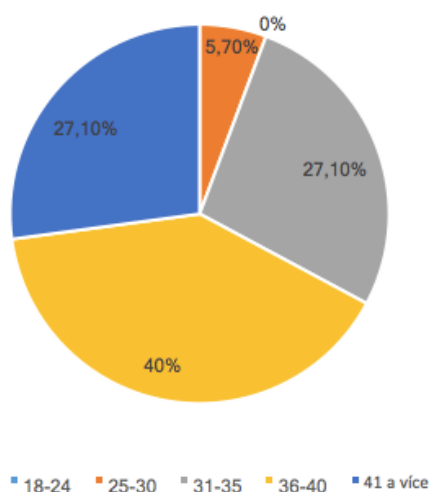


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 2 – Jaký je Váš věk?

Další identifikační otázkou byl věk zaměstnanců. Věk respondentů zahrnoval skoro všechny věkové skupiny. Dotazníkového šetření se účastnilo celkem 70 hodnocených zaměstnanců, z nichž ani jeden z dotazovaných nebyl ve věku 18-24, ve věku 25-30 byli 4 respondenti (5,7 %). Vyšší počty byly u respondentů ve věku 31–35 tedy u 27,1 % a stejný počet byl ve věku 41 a více u 19 respondentů (27,1 %). Z Grafu 5.2 vyplývá, že ve firmě je nejvíce pracujících zaměstnanců ve věku 36–40.

Graf 5.2: Věková kategorie

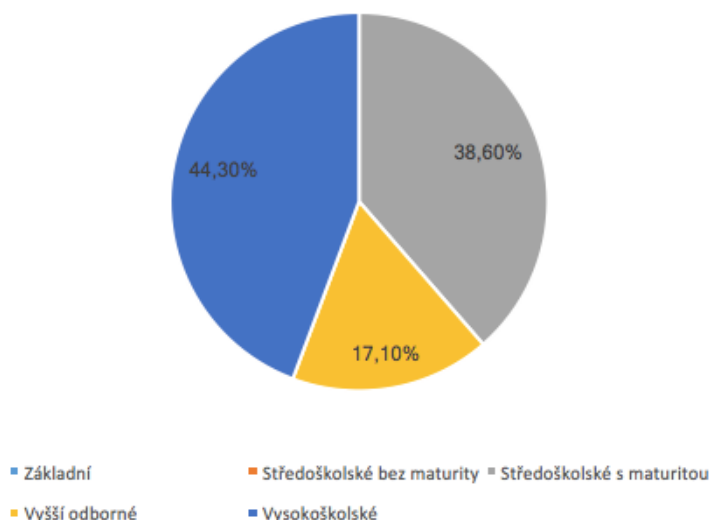


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 3 – Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

Jak můžeme vidět z Grafu 5.3 mají všichni dotazovaní ukončené minimálně středoškolské vzdělání s maturitou a velká většina i vysokoškolské, konkrétně 31 respondentů, což představuje 44,3 % z celkového počtu dotazovaných. Střední školu s maturitou ukončilo 27 respondentů (38,6 %) a vyšší odbornou školu absolvovalo 12 zaměstnanců (17,1 %). Vyplývá tedy, že v organizaci jsou zaměstnaní ve většině případů respondenti s vysokou školou.

Graf 5.3: Nejvyšší dosažené vzdělání

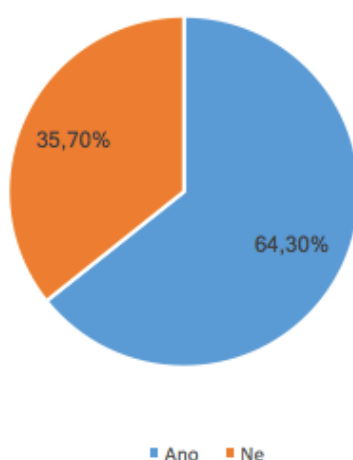


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 4 – Jste spokojeni se systémem hodnocení používaným ve společnosti?

Účelem otázky bylo ohodnocení spokojenosti se stávajícím systémem hodnocení. Jak je patrné z Grafu 5.4, tak většina je spokojená se systémem a to 45 respondentů (64,3 %) označilo odpověď ano. Menší polovina z dotazovaných respondentů odpovědělo na otázku negativním způsobem a to tak, že není spokojena se stávajícím systémem hodnocení. V této skupině odpovědělo 25 hodnocených (35,7 %), že jsou nespokojeni. Z kontingenčních tabulek viz Příloha 5 lze vypožorovat, že se systémem je spokojených více žen, a to ve věku 34–40.

Graf 5.4: Spokojenost se systémem hodnocení

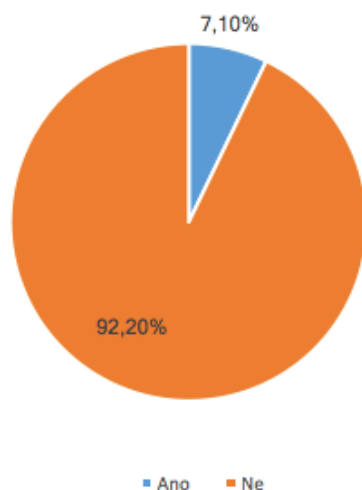


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 5 – Je pro Vás dostačující hodnocení výkonu práce 1x ročně?

V této otázce byli respondenti dotazováni na spokojenost s frekvencí hodnocení ze strany nadřízených. Velká většina respondentů 65 (92,9 %) se shodla na tom, že hodnocení 1x ročně není dostačující. Pouze 5 dotazovaných (7,1 %) odpovědělo, že jim vyhovuje hodnocení jednou ročně. Výsledky této otázky jsou přehledně zobrazeny v Grafu 5.5. Z kontingenčních tabulek, které obsahují doplňující informace, je zřejmé, že s hodnocením jednou ročně souhlasí především ženy ve věku 41 a více let. Odůvodnění může být takové, že lidé ve vyšším věku se nepřiklání ke změnám a vyhovuje jim současná frekvence hodnocení.

Graf 5.5: Hodnocení výkonu

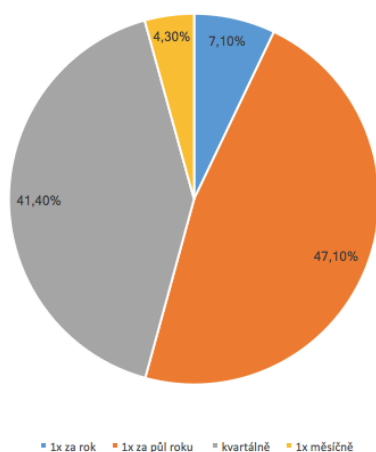


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 6 – Jakou frekvenci byste v systému hodnocení uvítali?

Tato otázka má návaznost na předchozí otázku. Velký počet respondentů celkově 33 (47,1 %) se shodl na hodnocení 1x za půl roku, a také velké množství, celkově 29 dotazovaných (41,4 %) by preferovalo kvartální frekvenci hodnocení. Dokonce 3 respondenti odpověděli, že by hodnocení uvítali jednou za měsíc. Naopak 5 respondentů (7,1 %), kteří v předešlé otázce zodpověděli, že jim vyhovuje současné hodnocení 1x za rok uvedli tedy odpověď 1x za rok.

Graf 5.6: Frekvence hodnocení

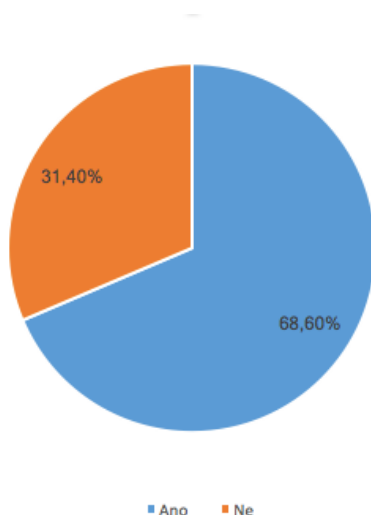


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 7 – Víte, na základě jakých kritérií jste hodnocen/a?

Tato otázka měla poukázat na znalost kritérií, podle kterých jsou respondenti hodnoceni. 22 respondentů (31,4 %) odpovědělo, že hodnotící kritéria neznají. Zbývajících 48 (68,6 %) odpovědělo „ano“ a v další otázce uvedli konkrétní kritéria, podle kterých si myslí, že jsou hodnoceni.

Graf 5.7: Znalost kritérií hodnocení

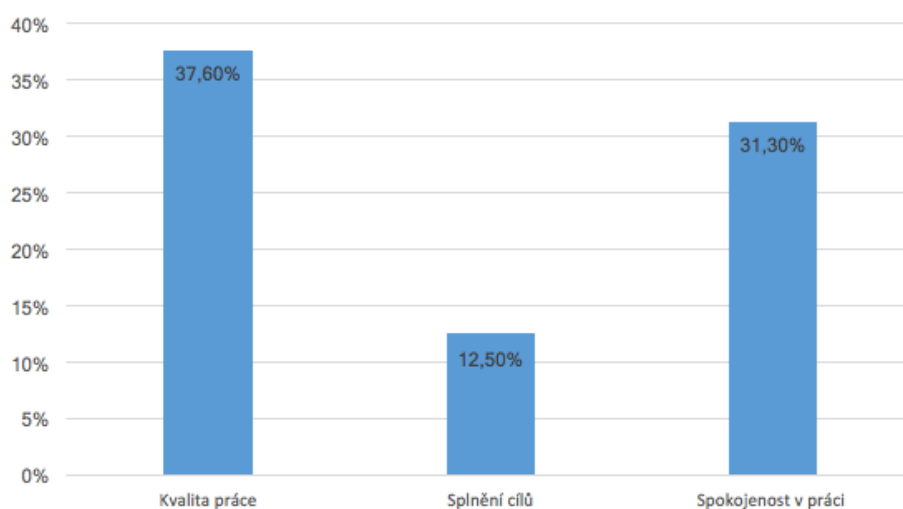


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 8 – Jestliže odpovíte ano, kterých?

Dotazování mohli napsat kritéria nebo oblasti, podle kterých si myslí, že jsou hodnoceni. Nejvíce respondenti volili odpověď, že jsou hodnoceni na základě kvality práce 24 osob, tj. (37,6 %) a 15 (31,3 %) dotazovaných zvolilo možnost „dle spokojenosti v práci“. Nejméně respondentů odpovídalo, že jsou hodnoceni na základě splnění cílů a to v šesti případech (12,5 %).

Graf 5.8: Na základě kterých kritérií

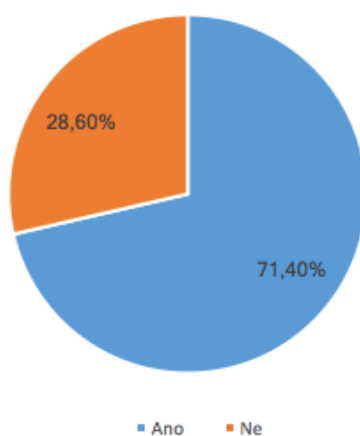


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 9 – Domníváte se, že stanovené cíle jsou reálně proveditelné?

Otázka byla zaměřena na to, jestli si respondenti myslí, že lze požadované cíle zvládnout. 20 respondentů (28,6 %) se vyjádřilo, že ne. Zbytek dotazovaných 50 (71,4 %) odpovědělo, že reálně proveditelné jsou.

Graf 5.9: Proveditelnost cílů



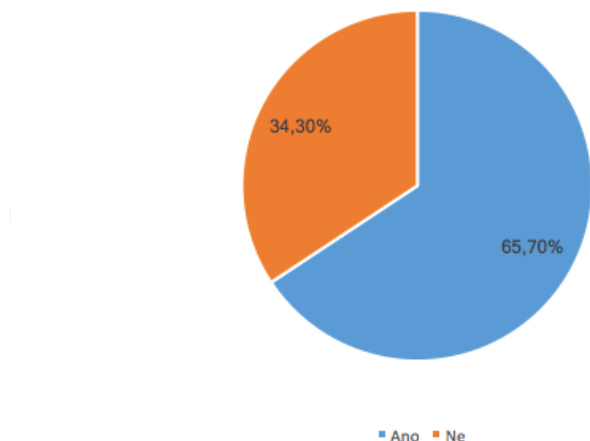
Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 10 – Přispívá výsledek z hodnocení k Vaší motivaci při práci?

Součástí hodnocení by měla být motivace ke zvyšování pracovního výkonu. Tato otázka se orientuje právě k tomu, zda si zaměstnanci myslí, že jsou motivováni na základě hodnocení.

Přestože je z Grafu 5.10 zřejmé, že 46 dotazovaných (65,7 %) je hodnocením motivováno ke zvýšení pracovního výkonu, u 24 respondentů (34,3 %) jejich hodnocení na výkon vliv nemá. Jedná se zpravidla o ženy se středoškolským vzděláním, viz Příloha 5, otázka č. 7.

Graf 5.10: Je výsledek z hodnocení motivující

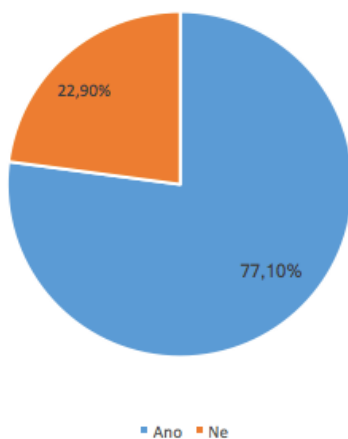


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 11 – Pomáhá Vám zpětná vazba z hodnocení k lepším výsledkům?

Další otázka se týkala zpětné vazby, která je při hodnocení zaměstnanců velmi důležitá. Z Grafu 5.11 vyplývá, že 54 respondentů (77,1 %) pomáhá zpětná vazba k lepším výsledkům. Naopak je to u 16 dotazovaných (22,9 %), kteří odpověděli, že jim zpětná vazba k lepším výsledkům nepomáhá.

Graf 5.11: Zpětná vazba

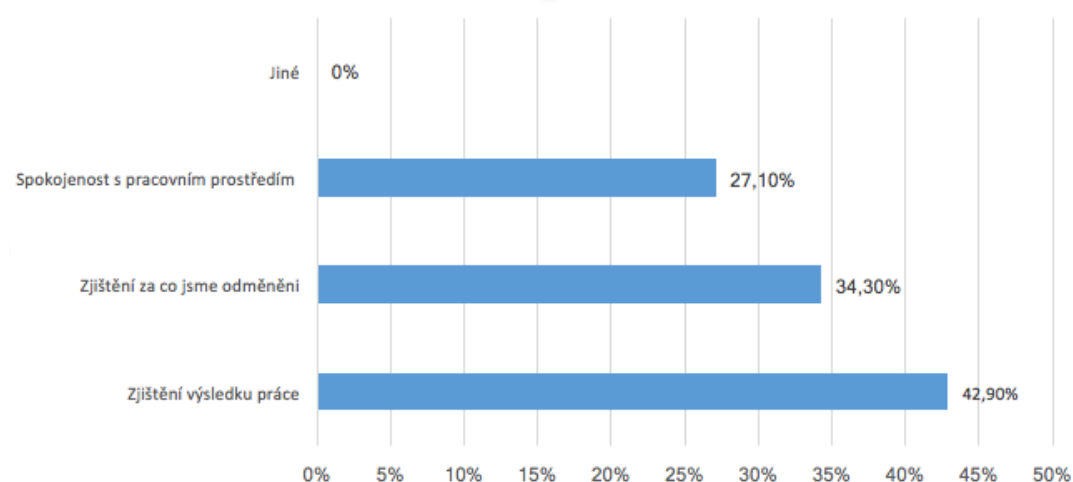


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 12 – Co si myslíte, že bylo důvodem zavedení hodnotícího systému?

Účelem otázky bylo zjistit, zda jsou si respondenti vědomi důvodu zavedení hodnotícího systému ve společnosti. U této otázky mohli dotazovaní odpovídat pomocí výběru, a to i více odpovědí. Nejvíce, 30 respondentů (42,9 %) se domnívá, že důvodem zavedení hodnotícího systému bylo zjištění výsledků jejich práce. Celkem 24 respondentů (34,3 %) se domnívá, že cílem bylo zjistit, za co jsou jako zaměstnanci odměněni, a 19 dotazovaných (27,1 %) odpovědělo, že důvodem je zjistit jejich spokojenost s pracovním prostředím.

Graf 5.12: Důvod zavedení hodnotícího systému



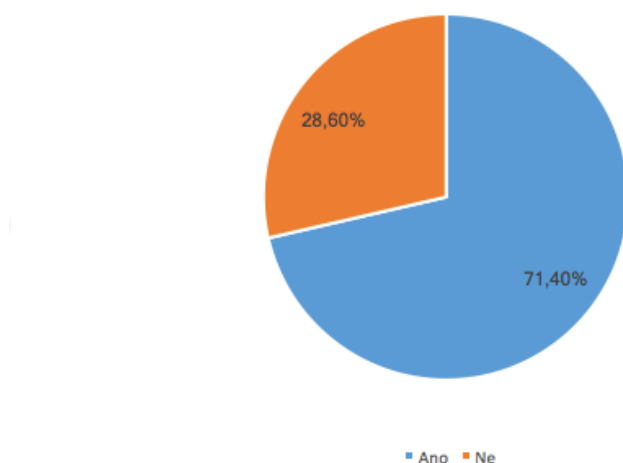
Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 13 – Jste předem informováni o uskutečnění hodnotícího rozhovoru?

Otázka se týkala včasného informování zaměstnanců o konání hodnotícího rozhovoru. Cílem bylo zjistit, zda vedoucí zaměstnanci dodržují povinnost informovat své zaměstnance předem o připravovaném hodnotícím rozhovoru.

Na Grafu 5.13 je možno vidět, že 50 respondentů (71,4 %) uvedlo možnost „ano“. 20 respondentů (28,6 %) zaškrtnulo možnost „ne“, což znamená, že nejsou s předstihem informováni o připravovaném hodnocení, tudíž nemají čas se na hodnotící rozhovor připravit.

Graf 5.13: Informovanost o rozhovoru

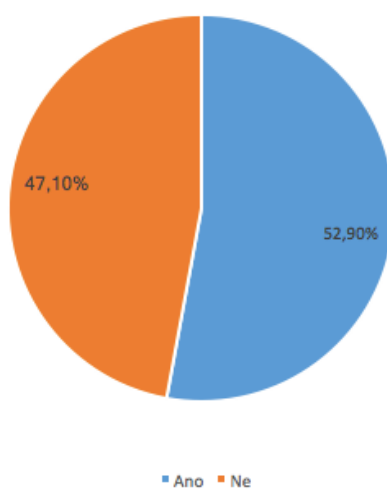


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 14 – Kladete důraz na přípravu k hodnoticímu rozhovoru?

Z předešlých odpovědí bylo zjištěno, zda respondenti kladou důraz na přípravu k hodnoticímu rozhovoru. Většina hodnocených, celkem 37 (52,9 %) se na rozhovor připravuje. 33 respondentů (47,1 %) odpovědělo „ne“, což zároveň souvisí s odpovědí z předešlé otázky. Z Grafu 5.14 tedy vyplývá, že ne všichni respondenti, kteří jsou o rozhovoru informováni předem, se na něj skutečně připravují.

Graf 5.14: Příprava před rozhovorem

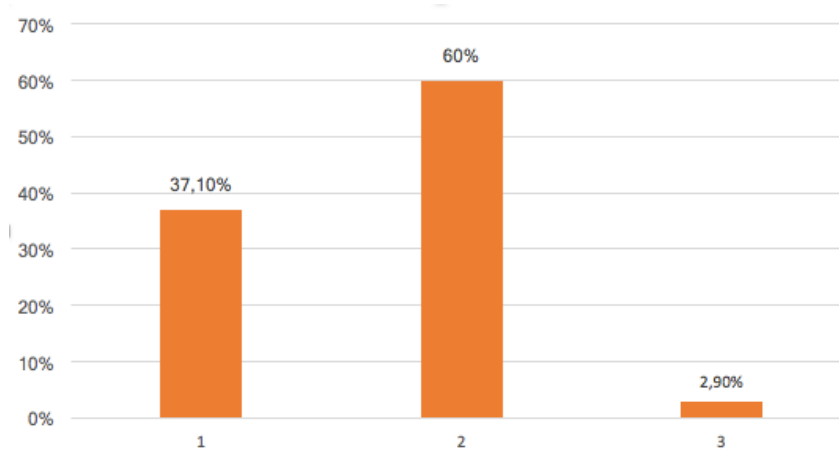


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 15 – Jak vnímáte celkovou atmosféru a prostředí při rozhovoru?

Dotazování se měli vyjádřit k tomu, jestli jim při hodnotícím rozhovoru vyhovuje prostředí a atmosféra. 26 respondentů (37,1 %) odpovědělo na hodnotící škále, že je pro ně prostředí vyhovující, tedy příjemné. Většina dotazovaných 42 respondentů (60 %) považuje prostředí a atmosféru za neutrální. 2 respondenti (2,9 %) jej označili za nepříjemné. Kontingenční tabulka viz Příloha 5. Otázka č. 12 ukazuje, že 2 respondenti, kteří prostředí označili za nepříjemné, byli muž a žena, a to ve věku 31-45.

Graf 5.15: Atmosféra a prostředí

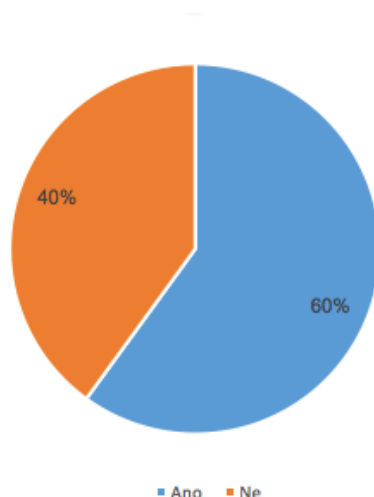


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 16 – Domníváte se, že hodnotící osoba byla správně zvolena pro tuto funkci?

U této otázky berme v úvahu to, že nadřízený zaměstnanec respondentům vyhovovat může, ale ne jako jejich hodnotitel. A to z důvodu nedostatků zkušeností s hodnocením a neprobíhajícího školení v této oblasti. 28 respondentů (40 %) odpovědělo, že osoba není správně zvolena pro funkci hodnotitele. Zbývajících 42 dotazovaných (60 %) souhlasilo, že se daná osoba na funkci hodí.

Graf 5.16: Správně zvolená osoba

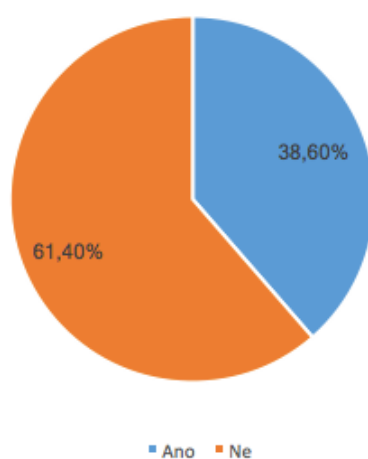


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 17 – Myslíte si, že na Vaše výsledky práce je objektivně nahlíženo?

Poslední otázka se týkala názoru na objektivitu při hodnocení. Převážná většina 43 respondentů (62,4 %) si myslí, že na výsledky práce není objektivně nahlíženo. Podle 27 dotazovaných (38,6 %) je hodnocení hodnotitelem objektivní.

Graf 5.17: Objektivita při hodnocení



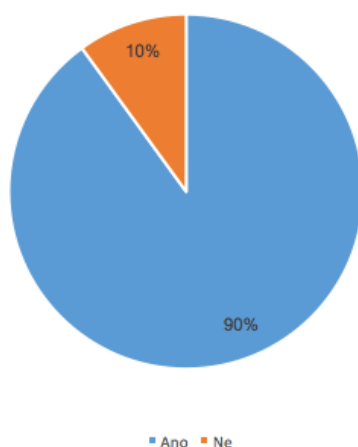
Zdroj: Vlastní zpracování

DOTAZNÍK PRO HODNOTITELE

Otázka č. 1 – Byli jste seznámeni se systémem hodnocení zaměstnanců ve Vaší společnosti?

Jak bylo zmíněno, otázky pro hodnocené zaměstnance a pro jejich hodnotitele byly koncipovány podobně, aby je bylo možné později porovnat. Z Grafu 5.18 vyplývá, že 9 respondentů (90 %) se systémem hodnocení seznámeno bylo, jeden hodnotitel (10 %) vyjádřil, že se systémem seznámen nebyl.

Graf 5.18: Seznámení se systémem hodnocení zaměstnanců

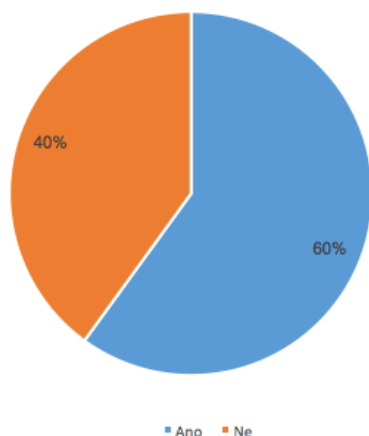


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 2 – Jste spokojeni se systémem hodnocení ve Vaší společnosti?

Z této otázky vyplývá, že nadřízení zaměstnanci jsou spokojeni se systémem hodnocení ve společnosti. Z Grafu 5.19 lze vyčíst, že 6 respondentů (60 %) je spokojených a 4 dotazovaným (40 %) současný systém nevyhovuje. V dotazníkovém šetření byla upozorována u hodnocených zaměstnanců nadměrná spokojenost nad nespokojeností s hodnocením.

Graf 5.19: Spokojenost se systémem hodnocení



Zdroj: Vlastní zpracování

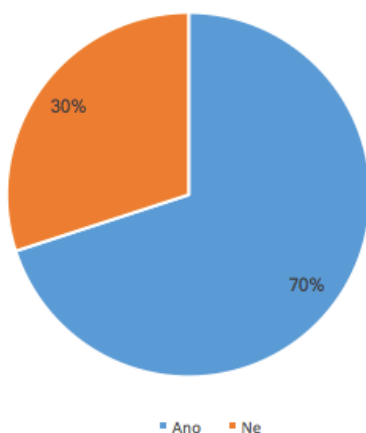
Otázka č. 3 – Jestliže ne, uveďte důvod

Jestliže byla v předchozí otázce uvedena nespokojenost se systémem, tak byli hodnotitelé požádáni, aby svou odpověď zdůvodnili. Důvody respondentů byly 2, například nedostatek času na hodnocení a dvakrát potřeba proškolení samotných hodnotitelů.

Otázka č. 4 – Je dle Vás systém hodnocení objektivní a spravedlivý?

Otázka se zabývala objektivitou a spravedlností systému hodnocení. Z vyhodnocení otázky vychází, že nadřazeným zaměstnancům se v 7 případech (70 %) jeví systém jako objektivní a spravedlivý. U 3 respondentů (30 %) je uvedeno, že systém považují za neobjektivní a nespravedlivý.

Graf 5.20: Objektivita a spravedlnost systému



Zdroj: Vlastní zpracování

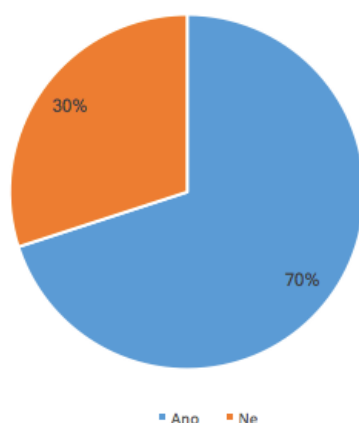
Otázka č. 5 – Jestliže ne, uveďte důvod

Opakovaně následovala otázka, jestliže hodnotitelům přijde systém neobjektivní a nespravedlivý, aby napsali důvody. U této otázky ani jeden z respondentů nevyjádřil svůj důvod.

Otázka č. 6 – Je pro Vás vyhovující průběh systému hodnocení?

Jak vyplývá z Grafu 5.21, tak 7 dotazovaných (70 %) odpovědělo, že jim celkový průběh hodnocení vyhovuje a to znamená, že by na stávajícím systému nic neměnili. Naopak 3 respondenti (30 %) označili průběh hodnocení jako nevyhovující.

Graf 5.21: Spokojenost s průběhem hodnocení

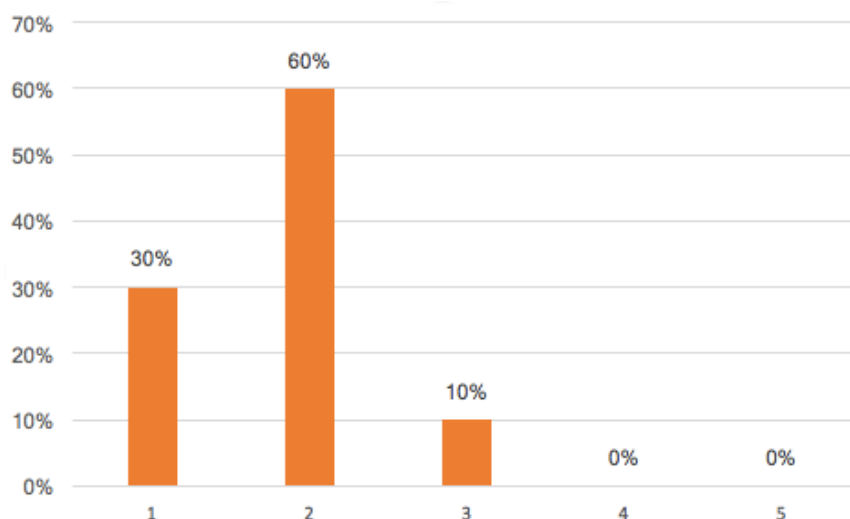


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 7 – Frekvenci hodnocení zaměstnanců vnímáte za:

Při odpovědi na tuto otázku byla k dispozici hodnotící škála od 1 do 5, kde 1 znamená nedostačující a 5 dostačující. Více než polovina respondentů se shodla na tom, že frekvence je nedostačující pro hodnocení zaměstnanců, znázorněno na Grafu 5.22.

Graf 5.22: Spokojenost s frekvencí hodnocení zaměstnanců

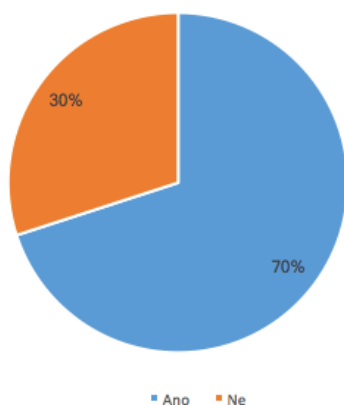


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 8 – Je systém hodnocení časově příliš náročný?

Cílem této otázky bylo zjistit, zda systém hodnocení příliš časově zatěžuje nadřízené zaměstnance. Jak vyplývá z Grafu 5.23, systém se 7 hodnotitelům (70 %) jeví jako časově zatěžující. Pro 3 dotazované (30 %) je stávající systém hodnocení méně časově náročný.

Graf 5.23: Časová náročnost hodnocení



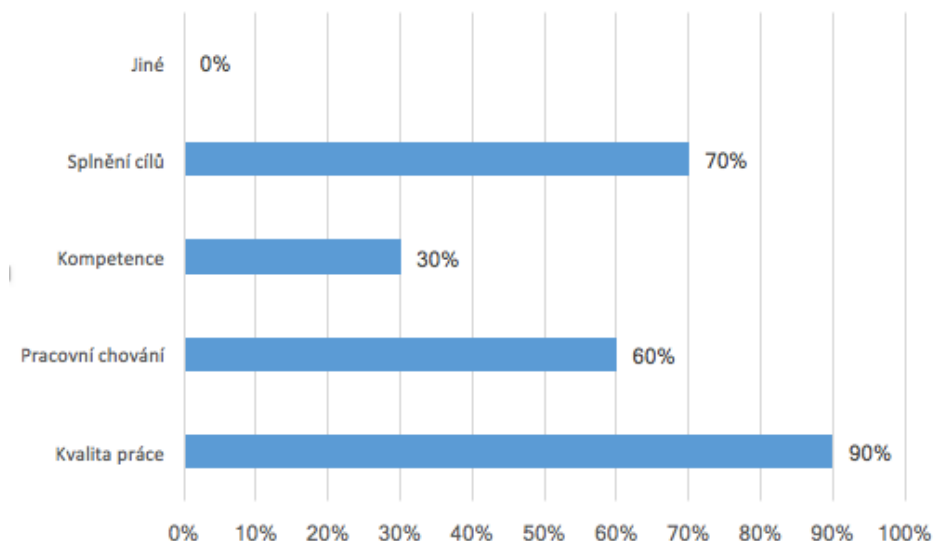
Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 9 – Na základě jakých kritérií hodnotíte své podřízené?

Zde mohli hodnotitelé označit více odpovědí. 9 respondentů (90 %) uvedlo, že své podřízené zaměstnance hodnotí na základě kvality práce. Dále značná část 7 dotazovaných (70 %) uvedla, že hodnotí i na základě splnění cílů a 6 respondentů (60 %) na základě

pracovního chování. Menší část hodnotitelů 30 % označila možnost hodnocení na základě kompetencí.

Graf 5.24: Kritéria hodnocení nadřízených

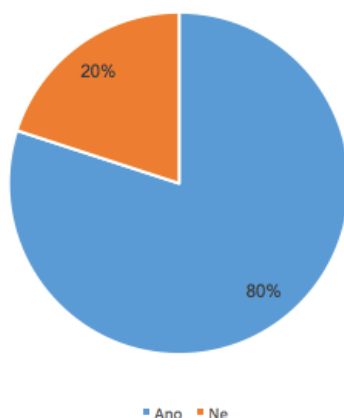


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 10 – Používáte v průběhu roku neformální hodnocení?

Používání neformálního hodnocení v průběhu roku je velmi důležité. Nadřízený může v rámci neformálního hodnocení využít pochvaly, ale také kritiku zaměstnancovy práce. Jak je možné vyčíst z Grafu 5.25, nadřízení zaměstnanci v 8 případech (80 %) neformální hodnocení používají. Oproti tomu 3 respondenti (30 %) nepoužívají neformální hodnocení.

Graf 5.25: Neformální hodnocení

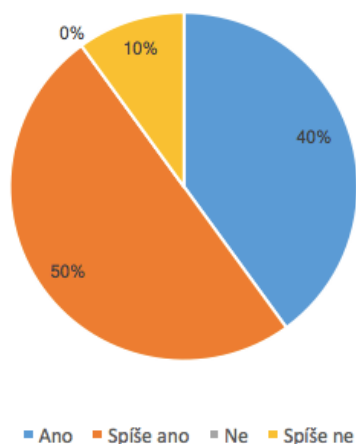


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 11 – Připravujete se na hodnotící rozhovor?

Jak vyplývá z Grafu 5.6, na hodnotící rozhovor se celkem připravují 4 nadřizení, kteří odpověděli „ano“ a 4, kteří odpověděli „spíše ano“. 10 % tedy 1 nadřízený odpověděl, že na přípravu hodnotícího rozhovoru neklade velký důraz.

Graf 5.26: Příprava na hodnotící rozhovor

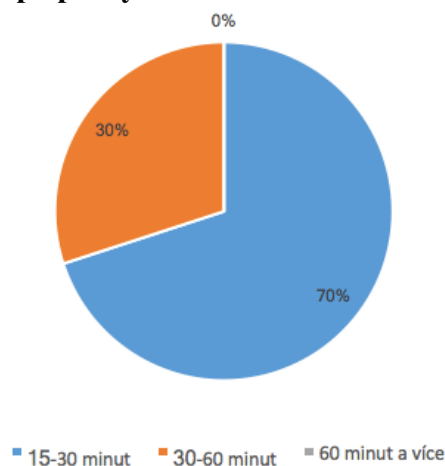


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 12 – Jak dlouho trvá Vaše příprava na rozhovor?

Podle hodnotitelů je příprava na hodnotící rozhovor nejčastěji v rozmezí 15-30 minut. Tuto odpověď zvolilo 7 dotazovaných (70 %). Zbytek respondentů 3 (30 %) uvedlo, že příprava hodnotícího rozhovoru trvá 30-60 minut. Z grafu je zřejmé, že nadřizení nekladou velký důraz přípravě.

Graf 5.27: Délka přípravy

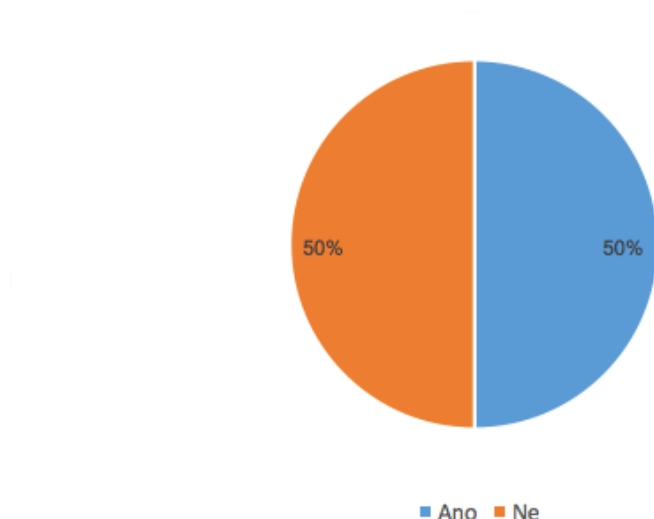


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 13 – Je součástí rozhovoru plánování kariéry?

Cílem otázky bylo zjistit, zda hodnotitelé hovoří o růstu kariéry. Z Grafu 5.28 lze vidět, že 5 nadřízených (50 %) jedná o plánování kariéry při rozhovoru, druhá polovina ne.

Graf 5.28: Plánování kariéry

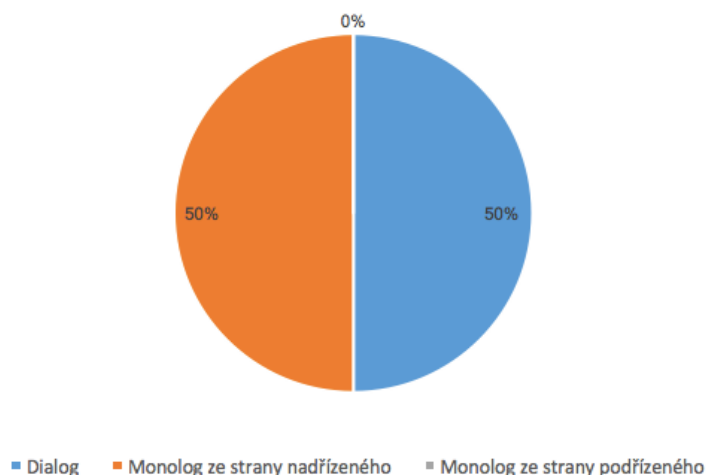


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 14 – Hodnotící rozhovor je veden na základě:

Hodnotící rozhovor je veden podle 5 respondentů (50 %) formou dialogu. Zbylých 5 hodnotitelů uvádí, že jde o monolog ze strany nadřízeného. Z hlediska sebehodnocení zaměstnanců by měl být rozhovor veden dialogem.

Graf 5.29: Vedení rozhovoru

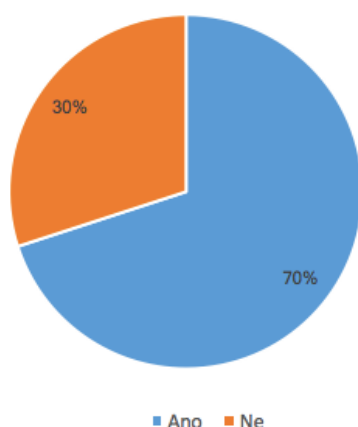


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 15 – Probíhá hodnotící rozhovor v klidném prostředí?

U této otázky měli nadřízení stejně jako hodnocení zaměstnanci odpovědět, jestli si myslí, že je hodnotící rozhovor v příjemné atmosféře a v klidném prostředí. Odpovědi se shodují v tom, že více, tedy 7 respondentů (70 %), zaškrtnulo „ano“. 3 hodnotitelé (30 %) nesouhlasí s tvrzením, že by hodnotící rozhovor probíhal v klidném prostředí.

Graf 5.30: Klidné prostředí při rozhovoru

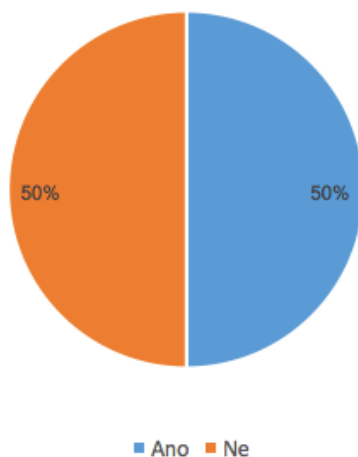


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 16 – Změnili byste něco na systému ve Vaší organizaci?

Další otázka byla zaměřena na to, zda by hodnotitelé změnili něco na systému hodnocení. Respondenti odpovídali z poloviny (50 %) ano a z (50 %), že by žádné změny neuváděli.

Graf 5.31: Změny v systému

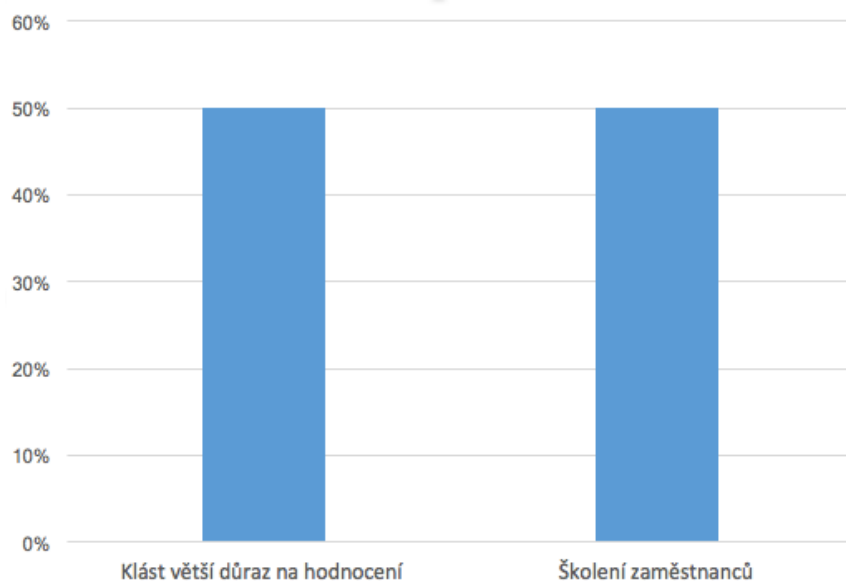


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 17 – Pokud jste zvolili ano, napište jaké změny byste navrhli?

Zde byl prostor pro vyjádření nadřazených jakéhokoliv návrhu na zlepšení procesu hodnocení zaměstnanců. 5 respondentů (50 %) uvedlo, že nemají žádné konkrétní návrhy pro zlepšení. U 5 dotazovaných (50 %) se objevil konkrétní návrh, jako například 3x školení zaměstnanců a 2x kladení většího důrazu na hodnocení.

Graf 5.32: Změny v systému



Zdroj: Vlastní zpracování

Shrnutí výsledků dotazníkového šetření

Cílem dotazníkového šetření bylo od podřízených a vedoucích organizace XY, s.r.o. zjistit, jak v podniku probíhá systém hodnocení zaměstnanců. Zjištěno tedy bylo, jak na celý systém hodnocení pohlízejí nejen podřízení, ale také vedoucí zaměstnanci.

První výzkumná otázka se týkala spokojenosti zaměstnanců se stávajícím systémem hodnocení. Ukázalo se, že velká polovina zaměstnanců je spokojena se stávajícím systémem, ale objevil se i větší počet negativních odpovědí. Další otázka byla, jestli je pro zaměstnance dostačující hodnocení výkonu jednou ročně. S jednoroční frekvencí hodnocení souhlasilo pouze 5 zaměstnanců, což ukazuje velkou nespokojenost v této oblasti hodnocení. V další otázce respondenti odpovídali, jakou frekvenci hodnocení by uvítali. Z dotazníku je zřejmé, že by jim hodnocení vyhovovalo alespoň jednou za půl roku nebo kvartálně. Z vyhodnocení dotazníků se dá říci, že zaměstnanci považují hodnocení spíše za nedostatečné. Naopak nadřízení se domnívají, že hodnocení zaměstnanců je dostačující. V tomto se tedy strany neshodují.

Druhá výzkumná otázka se zaměřovala na to, zda je současný systém hodnocení při dosahování stanovených cílů dostatečně motivující. V dotazníku byla proto stanovena otázka, zda výsledky z hodnocení přispívají k jejich motivaci. Více než polovina hodnocených považuje výsledky z hodnocení za motivující. Další pozitivní odpověď od hodnocených byla spokojenost se zpětnou vazbou, která pomáhá k jejich lepším výsledkům. Na otázku, která se týkala kritérií, na základě kterých jsou zaměstnanci hodnoceni, odpovídali, že za rozhodující kritérium považují kvalitu práce a splnění cílů. Shodli se přitom s nadřízenými zaměstnanci. Zaměstnanci odpovídali, že na přípravu nekladou příliš velký důraz, avšak nadřízení ano. Také z dotazníku pro hodnotitele vyšlo, že je z 50 % veden formou dialogu a ze zbylých 50 % formou monologu ze strany nadřízeného, proto by mohla přispět k vyřešení otázka sebehodnocení.

Poslední výzkumná otázka se týkala objektivitu při hodnocení. Otázka se týkala spokojenosti s hodnotící osobou, vyplynulo tedy, že více než polovina dotazovaných je s hodnotící osobou spokojená. Ovšem stále zůstává poměrně velká skupina zaměstnanců, která si myslí, že na jejich výsledky není nahlíženo objektivně. Více než polovina nadřízených odpovědělo, že považuje hodnocení za objektivní a spravedlivé. V tomto se odpovědi hodnocených a hodnotitelů také neshodují.

Shrnutí praktické části

Na začátku praktické části diplomové práce byla popsána společnost XY, s.r.o. od historie, současného vývoje až po její organizační strukturu.

V další části byl charakterizován současný systém hodnocení THP zaměstnanců ve společnosti. Dále byly popsány pracovní pozice a náplně jejich práce. V rámci stávajícího systému bylo popsáno formální i neformální hodnocení zaměstnanců. V další kapitole byly stanoveny výzkumné otázky, na které navazovalo anonymní dotazníkové šetření, a to jak z pohledů hodnotitelů, tak i z pohledu hodnocených zaměstnanců. Dotazník pro hodnotitele byl určen 10 nadřízeným a druhý typ dotazníku 79 THP zaměstnancům. Prostřednictvím dotazníků vyplynula pozitiva a negativa současného systému hodnocení.

Po seznámení se s procesy ve společnosti prostřednictvím studia interních materiálů, rozhovorů s personální manažerkou, studií teoretických poznatků a analýzou dotazníkového šetření mohou být vytvořeny návrhy a doporučení pro zkvalitnění stávajícího systému hodnocení. V následující kapitole jsou tyto návrhy a doporučení popsány.

6 Návrhy a doporučení na úpravu systému hodnocení zaměstnanců ve vybrané společnosti

V této kapitole na základě syntézy teoretických poznatků, provedené analýzy současného systému hodnocení zaměstnanců ve vybrané společnosti a výsledků dotazníkového šetření byly sestaveny následující návrhy a doporučení, které by měly vést ke zkvalitnění stávajícího systému hodnocení zaměstnanců.

Periodicita hodnotícího procesu a ušetření času

Nadřízení zaměstnanci by se měli orientovat na častější hodnocení než jedenkrát ročně. Opakovanější hodnocení by pro společnost bylo přínosem. Proto by autorka navrhovala formální hodnocení alespoň dvakrát za rok a v průběhu toho i neformální hodnocení. Z důvodu velkého časového vytížení hodnotitelů, by také navrhovala, aby nadřízení měli pravidelné porady, buď to týdenní nebo 2x za měsíc. Na poradách by autorka doporučila nastavení týdenních nebo měsíčních cílů, otevřenou diskuzi mezi zaměstnanci a pravidelné hodnocení výsledků firmy a jedinců. V rámci, kterých mohou dělat vzájemné hodnocení a tím se zvýší frekvence, zároveň hodnotiteli zaberou méně času, než kdyby seděl s každým zaměstnancem zvlášť. Zároveň by vzájemnými poradami bylo umožněno nadřízenému studovat chování jedinců ve skupině a ne pouze v *one to one* zpětné vazbě, která bývá často brána jako prostředek pro ventilování své frustrace. Šlo by o střídání hodnocení *face to face* s hromadným hodnocením. Častější porady se zaměstnanci, také pomohou k odhalení nedostatků a ušetří tak čas k podchycení případných problémů.

Sebehodnocení

Jak lze vidět ze shrnutí dotazníkového šetření, ne všichni respondenti využívají sebehodnocení. Nejedná se o záležitost, na kterou by se neměl brát ohled. Proto by nadřízení zaměstnanci, kteří provádějí hodnocení svých podřízených, měli i zbytku respondentů vysvětlit význam každého hodnocení. Je žádoucí, aby i samotný hodnocený využil možnost pracovat s formulářem a napsal svůj pohled na zkoumanou problematiku. Zaměstnanec by měl mít stanovené kvartální nebo roční cíle, které mu poslouží k lepšímu sebehodnocení při vyplňování dotazníku. Vedení by mělo celoročně pracovat se svými podřízenými a pomáhat jim překonat nástrahy, možné problémy a dosáhnout tak stanovených cílů. Díky dobře nastaveným cílům a dosažitelných KPI, bude mít zaměstnanec celoroční důvod k sebehodnocení, bude se muset zamyslet nad svým pracovním výkonem a efektivitou odvedené práce. Pro sebehodnocení byl vytvořen formulář,

který je znázorněn v Příloze č. 6. Hodnocení by měli mít k dispozici formulář už před termínem hodnotícího rozhovoru. Před hodnocením by si hodnotitel i hodnocený otevřel formulář a vyplnil ho dle své úvahy. Nadřízený by měl zaměstnancům pomoci plně porozumět jejich pracovní náplň a jasně stanovit cíle, tak aby byli schopni objektivního sebehodnocení u finálního rozhovoru. Výsledky by tedy byly možné shlédnout ještě před termínem uskutečnění hodnotícího rozhovoru a vedoucí zaměstnanec, by tak měl jasnou vizi sebehodnocení zaměstnance.

Metoda kritických událostí

Metoda kritických událostí spočívá v tom, že je zaměstnancovo chování při plnění pracovních úkolů pozorováno ze strany hodnotitele. Perioda hodnocení je navržena alespoň jednou za tři měsíce. To značí, že co tři měsíce hodnotitel zaznamenává od zaměstnance chování na pracovišti. Požaduje se po hodnotitelích, aby rozhodli o specifické kritické události, v níž se vyskytnou buď to extrémně účinné nebo extrémně neúčinné výkony. U této metody je vhodné zaznamenat datum daného vykonání zápisu události a sdělit zhodnocení události a následné doporučení. Musíme vzít v úvahu, že přítomnost pozorovatele ovlivňuje průběh kritických událostí. Frekvence hodnocení je do budoucna možno upravit dle potřeb organizace. Může dojít k tomu, že firma nepřijme toto doporučení z důvodu časové náročnosti této metody. K metodě kritických událostí je autorkou navržen formulář v Příloze č. 7. Ve formuláři vyplní hodnocený i hodnotitel údaje o sobě a poté nadřízený zaměstnanec hodnotí a zapisuje pozitivní či negativní události.

Školení

V současné době v organizaci není školení zavedeno. Při rozhovoru s personální manažerkou bylo zjištěno, že by zaměstnanci toto školení uvítali. Proto seznámení hodnotitelů s problematikou hodnocení není dostačující. Přínosem by pro hodnotitele bylo, kdyby na ně dohlížel zkušený odborník při zkoušení hodnocení zaměstnanců nanečisto. Díky proškolení by se mohli vyvarovat např. chybám při hodnocení podřízených, při vedení hodnotícího rozhovoru a jiným situacím. Vedení by si mělo uvědomit, že aby bylo hodnocení podřízených efektivní a byla zaručena objektivita ze strany hodnotitele, je proškolení hodnotitelů důležité, i přes jeho vysoké náklady. Navrhuji společnost MotivP, s.r.o., která poskytuje workshop pro manažery, jak hodnotit své podřízené. Cílem je poskytnout účastníkům informace týkající se smyslu a přínosu systému hodnocení, dále jim bude vysvětleno, jak vést hodnotící rozhovor a jeho průběh, účastníci budou také seznámeni s kritérii, podle kterých hodnotit zaměstnance a budou

také seznámení s modely hodnocení, které se nejčastěji využívají. Na workshopu si budou zpracovávat případovou studii, na které lze ověřit získané znalosti v praxi. Výše tohoto školení se pohybuje okolo 5 900,- Kč za osobu.

Na trhu práce existuje také mnoho dotačních programů pro firmy, které chtějí efektivně využívat školení svých zaměstnanců. Tuto možnost by organizace mohla využít pro snížení nákladů za školení. Autorka by doporučila využít školení zaměstnanců v sídle firmy nebo možnosti intenzivního 2-denního tréninkového semináře či školení. Každé ze školení lze připravit pro dané oddělení, tým nebo specifickou dovednost jako prezentační dovednosti, komunikace se zákazníkem, prodej, jazykové kurzy a mnoho dalších. Vedení by mělo investovat do rozvoje svých zaměstnanců a podpořit tak jejich vzdělání a osobní rozvoj. Každý ze zaměstnanců by měl mít nárok na odborné školení alespoň jednou za rok. Společnosti se tak zvýší produktivita a spokojenost zaměstnanců, což se projeví v dlouhodobém zisku společnosti.

Personální audit

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že hodnocení není příliš objektivní a spravedlivé. Autorka by proto navrhovala pomoc personálního auditu od extérních specialistů. Personální audit přivede do firmy velmi dobrou zpětnou vazbu, např. jak na tom podnik je, kde mají rezervy a v čem a ukáže firmě prostor ke zlepšení. Prioritní oblastí budou lidské zdroje a systém personálního řízení, který lze zaměřit na řadu rizikových faktorů. Audit může být zaměřen na odborný rozvoj a vytváření optimálních podmínek pro práci a odvádění dobrého očekávaného pracovního výkonu, spravedlivě nastavený systém hodnocení, odměňování a motivaci zaměstnanců, systém kultury a vztahy mezi lidmi. Personální audit je samozřejmě nákladnou položkou pro společnost. Pakliže budou ochotni do extérní osoby investovat, s velkou pravděpodobností se tato investice firmě vrátí, a to v podobě motivovanějších, výkonnějších a spokojenějších zaměstnanců. Pro tuto činnost by autorka navrhovala společnost PROFI-MEN, s.r.o., vyčíslení těchto služeb není možné předem stanovit, je stanoveno dle individuálních potřeb organizace po následné konzultaci.

7 Závěr

Cílem diplomové práce bylo analyzovat systém hodnocení zaměstnanců v organizaci XY, s.r.o. a následně navrhnout doporučení pro jeho úpravu. Diplomová práce byla tvořena ze dvou částí, a to z části teoretické a praktické.

Teoretická část byla zpracována na základě poznatků získaných z české a zahraniční odborné literatury a odborných článků. Tato část byla zpracována takovým způsobem, aby celkově poskytovala přehled o tématu hodnocení zaměstnanců. Popsáno bylo řízení lidských zdrojů, popis řízení pracovního výkonu a hodnocení zaměstnanců, kdo je hodnotitelem, cíle, kritéria, formy a metody hodnocení. Uvedeny byly možné chyby, kterých se hodnotitelé mohou při hodnocení svých zaměstnanců dopustit a formuláře, které je možné při hodnocení zaměstnance využít.

V praktické části byla charakterizována společnost XY, s.r.o. Charakteristika organizace byla založena na informacích získaných z interních materiálů organizace. Byla provedena analýza systému hodnocení. V rámci analýzy hodnocení této firmy se konaly konzultace s personální ředitelkou společnosti, které se týkaly jednotlivých metod a technik hodnocení, návrhu a doporučení pro výsledek této práce. Pro hlubší analýzu současného systému hodnocení bylo provedeno dotazníkové šetření mezi zaměstnanci organizace. Byly vytvořeny dva dotazníky, jeden byl vytvořen pro THP zaměstnance a druhý pro hodnotitele. Cílem dotazníkového šetření bylo zjistit, jak jsou zaměstnanci spokojeni se stávajícím systémem, a to z obou pohledů. Dotazníkového šetření se zúčastnili zaměstnanci a nadřízení zaměstnanci. Dotazníky byly důsledně vyhodnoceny prostřednictvím grafů, kontingenčních tabulek a komentářů.

Po provedení analýzy systému hodnocení zaměstnanců ve společnosti XY, s.r.o., byla na základě získaných výsledků navržena řada doporučení, která by této společnosti měla pomoci odstranit nedostatky současného systému hodnocení, které byly identifikovány. Po vyhodnocení dotazníků se vyskytly nedostatky, na které byla potřeba se zaměřit a navrhnout doporučení na vylepšení. První z návrhů se týkal frekvence hodnocení, kdy bylo navrženo častějšího hodnocení zaměstnanců, druhý návrh byl zaměřen na sebehodnocení zaměstnanců, které je důležitou součástí hodnocení. Další dva návrhy kladou důraz na ušetření času hodnotitelů a zaměření na neobjektivní a nespravedlivé hodnocení, tedy bylo autorkou navrženo školení a personální audit extérní osobou či firmou.

Seznam použité literatury

a) Odborná literatura

- [1] ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*. 13. vyd. Praha: Grada, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.
- [2] ARMSTRONG, Michael. *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. 12th ed. London: Kogan Page, 2012. ISBN 978-0-7494-6550-6.
- [3] ARTHUR, Diane. *70 tipů pro hodnocení pracovníků*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2937-4.
- [4] BLÁHA, Jiří. *Pokročilé řízení lidských zdrojů*. Brno: Albatros Media, 2013. ISBN 978-80-266-0374-0.
- [5] BYARS, Lloyd a Leslie W. RUE. *Human resource management*. 10. vyd. New York: McGraw-Hill, 2011. ISBN 00-735-3055-7.
- [6] DALTON, Kevin. *Leadership and management development: developing tomorrow's managers*. New York: Prentice Hall/Financial Times, 2010. ISBN 0273704702.
- [7] DVOŘÁKOVÁ, Zuzana et al. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2012, ISBN 978-80-7400-347-9.
- [8] EDWARDS, J. E, J. C. SCOTT a N. S. RAJU. *Evaluating human resources programs: a 6-phase approach for optimizing performance*. San Francisco: Pfeiffer, 2007. ISBN 0787994871.
- [9] FOOT, M., HOOK, C. a A. JENKINS. *Introducing Human Resource Management*. 7th ws. Harlow: Pearson, 2016. ISBN 978-1-292-06396-6.
- [10] BLÁHA, J., ČOPÍKOVÁ, A. a HORVÁTHOVÁ, P. *Řízení lidských zdrojů: nové trendy*. Praha: Management Press, 2016. ISBN 978-80-7261-430-1.
- [11] HORVÁTHOVÁ, P., J. BLÁHA, M. ČERNEK, et al. *Základy managementu*. 2. vyd. Ostrava: VŠB-TUO Ostrava, 2017. ISBN 978-80-248-4102-1.
- [12] HRONÍK, František. *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-1458-2.
- [13] CHERRY, Barbara a Susan R. JACOB. *Contemporary nursing: issues, trends, & management*. 7th edition. St. Louis, Missouri: Elsevier, 2017. ISBN 978-0323390224.
- [14] KETS DE VRIES, Manfred F. R. *The leadership mystique: leading behavior in the human enterprise*. 2nd ed. New York: Prentice Hall/Financial Times, 2006. ISBN 978-1405840194.

- [15] KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 3. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-2202-3.
- [16] KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.
- [17] KUMAR, Raj. *Human resource management: strategic analysis text and cases*. New Dehli: I. K. International, 2011. ISBN 978-938-0578-828.
- [18] MATHIS, R. L. a John H. JACKSON. *Human resource management. 14th ed.* Mason: South-Western Cengage Learning, 2015. ISBN 978-0-324-54275-2.
- [19] MATHIS, R. L., J. H. JACKSON, S. VALENTINE a P. A. MEGLICH. *Human resource management*. Fifteenth edition. Boston: Cengage Learning, 2004. ISBN 978-1-305-50070-9.
- [20] PLAMÍNEK, Jiří. *Týmová spolupráce a hodnocení lidí*. Praha: Grada, 2009. ISBN 978- 80-247-2796-7.
- [21] ROBERTS, Paul. *Guide to project management: getting it right and achieving lasting benefit*. 2nd ed. Hoboken, New Jersey: John Wiley, 2013. ISBN 978-1118383704.
- [22] ROTHSTEIN, Mitchell G. a Ronald J. BURKE. *Self-management and leadership development*. UK; Northampton 2010. ISBN 9781848443235.
- [23] STARK, John. *Global product: strategy, product lifecycle management and the billion customer question*. London: Springer, 2007. ISBN 1846289149.
- [24] STUCKER, Cuthy. *The Mystery Shopper's Manual*. 7th ed. London: Special Interests Publishing, 2015. ISBN 1888983507.
- [25] TORRINGTON, Derek, Laura HALL a Stephen TAYLOR. *Human resource management*. 10th ed. New York: Pearson, 2017. ISBN 978-1292129099.
- [26] WAYNE, Greene. *From Product Management to Product Leadership: The Advanced Use Cases: The advanced use cases*. London. 2018. ISBN 0692088512.

b) Internetové zdroje

- [27] GRAFTON RECRUITMENT. *Otázky při rozhovoru* [online]. 2017 [cit. 2019-03-28]. Dostupné z: <https://www.grafton.cz/pro-uchazece/karierni-zona/pohovory/otazky-pri-pohovoru>
- [28] PROFIMEN. *Hodnocení zaměstnanců* [online]. 2015 [cit. 2019-02-01]. Dostupné z: <http://www.profimen.cz/poradenstvi-a-sluzby-v-hr/hodnoceni-zamestnancu/>

- [29] MZDOVAPRAXE.CZ. *Metody a nástroje hodnocení* [online]. 2016 [cit. 2019-02-28]. http://www.mzdovapraxe.cz/archiv/dokument/doc-d28617v35768-metody-a-nastroje-hodnoceni/?search_query
- [30] CLEARREVIEW. *Performance management trends* [online]. 2018 [cit. 2019-02-07]. Dostupné z: <https://www.clearreview.com/performance-management-trends-of-2019/>
- [31] DAŇAŘIONLINE. *Praktické zásady pravidelného hodnocení zaměstnanců* [online]. 2015 [cit. 2015-09-10]. Dostupné z: <http://www.danarionline.cz/archiv/dokument/doc-d1120v1096-prakticke-zasady-pravidelneho-hodnoceni-zamestnancu/>

c) Jiné zdroje

- [32] Interní materiály společnosti XY, s.r.o.

Seznam zkratek

PP – personální práce

ŘLZ – řízení lidských zdrojů

THP – technicko-hospodářský pracovník

KTG – kontingenční tabulky

Seznam uvedených obrázků a grafů

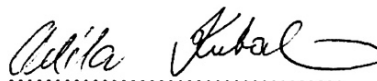
Obrázek č.3.1: Proces řízení pracovního výkonu	8
Obrázek č.3.2: Úkoly personálního útvaru a vedoucích pracovníků	10
Obrázek č.3.3: Proces hodnocení zaměstnanců.	13
Obrázek č.3.4: Model 360° zpětné vazby vlastní zpracování.	25
Obrázek č.4.1: Rozmístění poboček společnosti ve světě	29
Graf 5.1: Pohlaví zaměstnanců	41
Graf 5.2: Věková kategorie.....	42
Graf 5.3: Nejvyšší dosažené vzdělání	42
Graf 5.4: Spokojenost se systémem hodnocení	43
Graf 5.5: Hodnocení výkonu.....	44
Graf 5.6: Frekvence hodnocení.....	44
Graf 5.7: Znalost kritérií hodnocení.....	45
Graf 5.8: Na základě kterých kritérií	46
Graf 5.9: Proveditelnost cílů	46
Graf 5.10: Je výsledek z hodnocení motivující.....	47
Graf 5.11: Zpětná vazba.....	47
Graf 5.12: Důvod zavedení hodnotícího systému.....	48
Graf 5.13: Informovanost o rozhovoru	49
Graf 5.14: Příprava před rozhovorem	49
Graf 5.15: Atmosféra a prostředí	50
Graf 5.16: Správně zvolená osoba	51
Graf 5.17: Objektivita při hodnocení.....	51
Graf 5.18: Seznámení se systémem hodnocení zaměstnanců.....	52
Graf 5.19: Spokojenost se systémem hodnocení	53
Graf 5.20: Objektivita a spravedlnost systému	53
Graf 5.21: Spokojenost s průběhem hodnocení	54
Graf 5.22: Spokojenost s frekvencí hodnocení zaměstnanců	55
Graf 5.23: Časová náročnost hodnocení	55
Graf 5.24: Kritéria hodnocení podřízených	56
Graf 5.25: Neformální hodnocení	56
Graf 5.26: Příprava na hodnotící rozhovor	57
Graf 5.27: Délka přípravy	57
Graf 5.28: Plánování kariéry.....	58
Graf 5.29: Vedení rozhovoru.....	58
Graf 5.30: Klidné prostředí při rozhovoru	59
Graf 5.31: Změny v systému.....	59
Graf 5.32: Změny v systému.....	60

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byl(a) seznámen(a) s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že bakalářská práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího bakalářské práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 26.04.2019



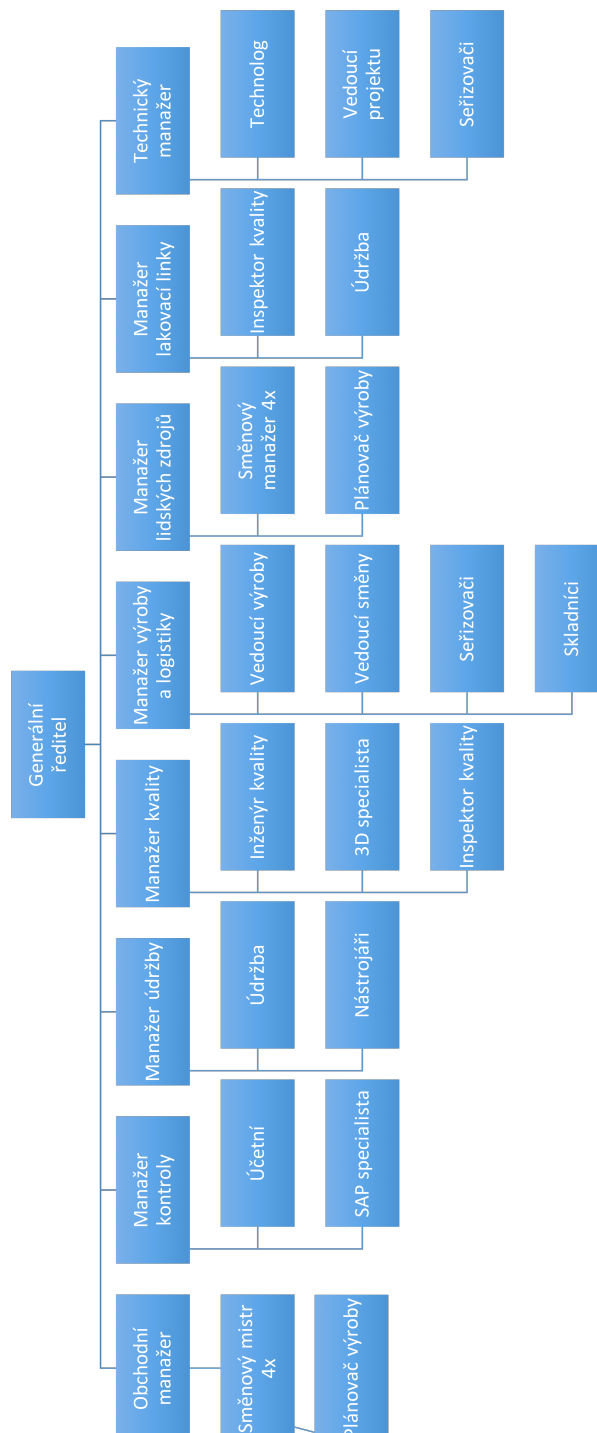
Bc. Adéla Kubalová

Seznam příloh

- Příloha č. 1 – Organizační schéma
- Příloha č. 2 – Hodnotící formulář
- Příloha č. 3 – Dotazník pro hodnocené zaměstnance
- Příloha č. 4 – Dotazník pro hodnotitele
- Příloha č. 5 – Kontingenční tabulky
- Příloha č. 6 - Formulář sebehodnocení
- Příloha č. 7 - Formulář k metodě kritických událostí

Přílohy

Příloha č. 1 – Organizační schéma



Zdroj: Interní dokumentace společnosti

Příloha č. 2 – Formulář

Záznam z hodnotícího rozhovoru

pro pracovní místo č.

Hodnocený (jméno a příjmení):

Hodnotitel (vedoucí):

Datum:

Hodnotící kritéria:	Hodnota:	Stupeň * hodnocení:	Vyjádření zaměstnance:	Vyjádření hodnotitele:

Zdroj: Interní dokumenty společnosti XY, s.r.o.

Příloha č. 3 – Dotazník pro hodnocené zaměstnance

Dotazník hodnocených

19.04.19 1:03

Dotazník hodnocených

Vážená paní, vážený pane,

jsem studentkou navazujícího magisterského studia oboru Management na Ekonomické fakultě Vysoké školy báňské - Technické univerzity Ostrava. Ráda bych Vás touto formou požádala o vyplnění dotazníku v rámci své diplomové práce, která je zaměřena na zlepšení stavu hodnocení THP zaměstnanců ve společnosti XY, s.r.o.

Cílem diplomové práce je analýza současného stavu hodnocení THP zaměstnanců, její vyhodnocení a následné vytvoření návrhů a doporučení, aby se stal efektivnější a použitelnější. Získané informace z tohoto dotazníku jsou zcela anonymní a budou použity k účelu zpracování mé diplomové práce.

Prosím o Váš čas na vyplnění tohoto dotazníku, který Vám zabere přibližně 20 minut. U každé odpovědi zvolte jednu z možností, popřípadě slovně doplňte.

Děkuji za Váš čas a ochotu!

***Povinné pole**

1. Jaké je Vaše pohlaví? *

Označte jen jednu elipsu.

☐ Žena

☐ Muž

2. Jaký je Váš věk? *

Označte jen jednu elipsu.

☐ 18 - 24

☐ 25 - 30

☐ 31 - 35

☐ 36 - 40

☐ 41 a více

3. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání? *

Označte jen jednu elipsu.

☐ Základní

☐ Středoškolské s maturitou

☐ Středoškolské bez maturity

☐ Vyšší odborné

☐ Vysokoškolské

4. Jste spokojeni se systémem hodnocení používaným ve společnosti? *

Označte jen jednu elipsu.

- ☐ Ano
☐ Ne

5. Je pro Vás dostačující hodnocení výkonu práce 1x ročně? (jestliže ano, preskočte další otázku) *

Označte jen jednu elipsu.

- ☐ Ano
☐ Ne

6. Jakou frekvenci byste v systému hodnocení uvítali? *

Označte jen jednu elipsu.

- ☐ 1x za rok
☐ 1x za půl rok
☐ kvartálně
☐ 1x měsíčně

7. Víte, na základě jakých kritérií jste hodnocen/a? *

Označte jen jednu elipsu.

- ☐ Ano
☐ Ne

8. Jestliže odpovíte ano, kterých?

9. Domníváte se, že stanovené cíle jsou reálně proveditelné? *

Označte jen jednu elipsu.

- ☐ Ano
☐ Ne

10. Přispívá výsledek z hodnocení k Vaší motivaci při práci? *

Označte jen jednu elipsu.

- ☐ Ano
☐ Ne

11. Pomáhá Vám zpětná vazba z hodnocení k lepším výsledkům? *

Označte jen jednu elipsu.

- ☐ Ano
☐ Ne

12. Co si myslíte, že bylo důvodem zavedení hodnoticího systému? *

Zaškrtněte všechny platné možnosti.

- ☐ Zjištění výsledku práce
☐ Zjištění za co jsme odměněni
☐ Spokojenost s pracovním prostředím
☐ jiné..

13. Jste předem informováni o uskutečnění hodnoticího rozhovoru? *

Označte jen jednu elipsu.

- ☐ Ano
☐ Ne

14. Kladete důraz na přípravu k hodnoticímu rozhovoru? *

Označte jen jednu elipsu.

- ☐ Ano
☐ Ne

15. Jak vnímáte celkovou atmosféru a prostředí při rozhovoru? *

Označte jen jednu elipsu.

	1	2	3	
Příjemná	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Nepříjemná

16. Domníváte se, že hodnoticí osoba byla správně zvolena pro tuto funkci? *

Označte jen jednu elipsu.

- ☐ Ano
☐ Ne

17. Myslíte si, že na Vaše výsledky práce je objektivně nahlíženo? *

Označte jen jednu elipsu.

- ☐ Ano
☐ Ne

Příloha č. 4 – Dotazník pro hodnotitele

Dotazník pro hodnotitele

Vážená paní, vážený pane,

jsem studentkou navazujícího magisterského studia oboru Management na Ekonomické fakultě Vysoké školy báňské - Technické univerzity Ostrava. Ráda bych Vás touto formou požádala v rámci své diplomové práce o vyplnění dotazníku, který je zaměřen na zlepšení stavu hodnocení THP zaměstnanců ve společnosti XY, s.r.o.

Cílem diplomové práce je analýza současného stavu hodnocení THP zaměstnanců, její vyhodnocení a následné vytvoření návrhů a doporučení, aby se stal efektivnější a použitelnější. Získané informace z tohoto dotazníku jsou zcela anonymní a budou použity k účelu zpracování mé diplomové práce.

Prosím o Váš čas na vyplnění tohoto dotazníku, který Vám zabere přibližně 20 minut. U každé odpovědi zvolte jednu z možností, popřípadě slovně doplňte.

Děkuji za Váš čas a ochotu!

***Povinné pole**

1. Byli jste seznámeni se systémem hodnocení zaměstnanců ve Vaší společnosti? *

Označte jen jednu elipsu.

☐ Ano

☐ Ne

2. Jste spokojeni se systémem hodnocení ve Vaší společnosti? *

Označte jen jednu elipsu.

☐ Ano

☐ Ne

3. Jestliže ne, zdůvodněte

4. Je dle Vás systém hodnocení objektivní a spravedlivý? *

Označte jen jednu elipsu.

☐ Ano

☐ Ne

5. Jestliže ne, zdůvodněte

6. Je pro Vás vyhovující průběh systému hodnocení? *

Označte jen jednu elipsu.

☐ Ano

☐ Ne

7. Frekvenci hodnocení zaměstnanců vnímáte za: *

Označte jen jednu elipsu.

	1	2	3	4	5	
Nedostačující	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Dostačující

8. Je systém hodnocení časově příliš náročný? *

Označte jen jednu elipsu.

☐ Ano

☐ Ne

9. Na základě jakých kritérií hodnotíte podřízené? *

Zaškrtněte všechny platné možnosti.

- ☐ kvality práce
- ☐ pracovního chování
- ☐ kompetencí
- ☐ splnění cílů
- ☐ jiné

10. Používáte v průběhu roku neformální hodnocení? *

Označte jen jednu elipsu.

☐ Ano

☐ Ne

11. **Připravujete se na hodnotící rozhovor? ***

Označte jen jednu elipsu.

- ☐ Ano
☐ Spíše ano
☐ Ne
☐ Spíše ne

12. **Jak dlouho trvá Vaše příprava na rozhovor?**

Označte jen jednu elipsu.

- ☐ 15 - 30 minut
☐ 30 - 60 minut
☐ 60 minut a více

13. **Je součástí rozhovoru plánování kariéry? ***

Označte jen jednu elipsu.

- ☐ Ano
☐ Ne

14. **Hodnotící rozhovor je veden na základě: ***

Označte jen jednu elipsu.

- ☐ Dialogu
☐ Monologu ze strany nadřízeného
☐ Monologu ze strany podřízeného

15. **Probíhá hodnotící rozhovor v klidném prostředí? ***

Označte jen jednu elipsu.

- ☐ Ano
☐ Ne

16. **Změnili byste něco na systému hodnocení ve Vaší organizaci? ***

Označte jen jednu elipsu.

- ☐ Ano
☐ Ne

17. Pokud jste zvolili ano, napište jaké změny byste navrhli?

Používá technologii
 Google Forms

Příloha č. 2 – Kontingenční tabulky

Kontingenční tabulka č.1

1.Jste spokojeni se systémem hodnocení používaným ve společnosti?	ANO	NE
Pohlaví		
Žena	25	15
Muž	20	11
Věk		
18 - 24	-	-
25 - 30	2	2
31 - 35	14	6
36 - 40	18	9
41 a více	11	9
Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?		
Základní	-	-
Středoškolské bez maturity	-	-
Středoškolské s maturitou	17	10
Vyšší odborné	8	4
Vysokoškolské	20	12

Zdroj: Vlastní zpracování

Kontingenční tabulka č.2

2. Je pro Vás dostačující hodnocení výkonu práce 1x ročně?	ANO	NE
Pohlaví		
Žena	3	37
Muž	2	29
Věk		
18 - 24	-	-
25 - 30	-	4
31 - 35	1	20
36 - 40	2	25
41 a více	3	17
Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?		
Základní	-	-
Středoškolské bez maturity	-	-
Středoškolské s maturitou	3	24
Vyšší odborné	-	13
Vysokoškolské	3	29

Zdroj: Vlastní zpracování

Kontingenční tabulka č.3

3. Jakou frekvenci byste v systému hodnocení uvítali?	1x za rok	1x za půl roku	kvartálně	1x měsíčně
Pohlaví				
Žena	3	21	15	1
Muž	2	13	13	2
Věk				
18 - 24	-	-	-	-
25 - 30	-	3	1	-
31 - 35	1	10	9	-
36 - 40	1	13	9	2
41 a více	3	8	9	1
Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?				
Základní	-	-	-	-
Středoškolské bez maturity	-	-	-	-
Středoškolské s maturitou	3	10	13	1
Vyšší odborné	-	7	4	1
Vysokoškolské	2	17	11	1

Zdroj: Vlastní zpracování

Kontingenční tabulka č.4

4. Víte, na základě jakých kritérií jste hodnocen/a?	ANO	NE
Pohlaví		
Žena	25	15
Muž	23	8
Věk		
18 - 24	-	-
25 - 30	4	-
31 - 35	12	8
36 - 40	16	11
41 a více	16	4
Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?		
Základní	-	-
Středoškolské bez maturity	-	-
Středoškolské s maturitou	19	7
Vyšší odborné	7	6
Vysokoškolské	22	10

Zdroj: Vlastní zpracování

Kontingenční tabulka č.5

5. Jestliže ano, kterých?	Splnění cílů	Spokojenost v práci	Kvalita práce	Kompetence
Pohlaví				
Žena	3	6	12	-
Muž	2	7	10	2
Věk				
18 - 24	-	-	-	-
25 - 30	1	1	-	-
31 - 35	-	3	6	-
36 - 40	2	5	8	-
41 a více	2	4	8	2
Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?				
Základní	-	-	-	-
Středoškolské bez maturity	-	-	-	-
Středoškolské s maturitou	1	4	13	-
Vyšší odborné	-	1	3	-
Vysokoškolské	4	8	6	2

Zdroj: Vlastní zpracování

Kontingenční tabulka č.6

6. Domníváte se, že stanovené cíle jsou reálně proveditelné?	ANO	NE
Pohlaví		
Žena	28	12
Muž	22	9
Věk		
18 - 24	-	-
25 - 30	3	1
31 - 35	15	5
36 - 40	17	10
41 a více	15	5
Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?		
Základní	-	-
Středoškolské bez maturity	-	-
Středoškolské s maturitou	17	9
Vyšší odborné	11	2
Vysokoškolské	22	10

Zdroj: Vlastní zpracování

Kontingenční tabulka č.7

7. Přispívá výsledek z hodnocení k Vaší motivaci při práci?	ANO	NE
Pohlaví		
Žena	25	15
Muž	22	9
Věk		
18 - 24	-	-
25 - 30	3	1
31 - 35	14	6
36 - 40	22	5
41 a více	8	12
Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?		
Základní	-	-
Středoškolské bez maturity	-	-
Středoškolské s maturitou	13	14
Vyšší odborné	9	3
Vysokoškolské	25	7

Zdroj: Vlastní zpracování

Kontingenční tabulka č. 8

8. Pomáhá Vám zpětná vazba z hodnocení k lepším výsledkům?	ANO	NE
Pohlaví		
Žena	30	8
Muž	22	9
Věk		
18 - 24	-	-
25 - 30	3	1
31 - 35	13	7
36 - 40	22	4
41 a více	15	5
Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?		
Základní	-	-
Středoškolské bez maturity	-	-
Středoškolské s maturitou	19	7
Vyšší odborné	9	3
Vysokoškolské	25	7

Zdroj: Vlastní zpracování

Kontingenční tabulka č.9

9. Co si myslíte, že bylo důvodem zavedení hodnotícího systému?	Zjištění výsledku práce	Zjištění za co jsme odměněni	Spokojenost s pracovním prostředím	Jiné
Pohlaví				
Žena	16	15	10	-
Muž	14	10	9	-
Věk				
18 - 24				-
25 - 30	2		3	-
31 - 35	4	10	6	-
36 - 40	13	9	7	-
41 a více	11	6	3	-
Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?				
Základní	-	-	-	-
Středoškolské bez maturity	-	-	-	-
Středoškolské s maturitou	10	11	7	-
Vyšší odborné	5	2	6	-
Vysokoškolské	15	12	6	-

Zdroj: Vlastní zpracování

Kontingenční tabulka č. 10

10. Jste předem informování o uskutečnění hodnotícího rozhovoru?	ANO	NE
Pohlaví		
Žena	29	11
Muž	22	9
Věk		
18 - 24	-	-
25 - 30	3	1
31 - 35	13	7
36 - 40	19	8
41 a více	16	4
Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?		
Základní	-	-
Středoškolské bez maturity	-	-
Středoškolské s maturitou	17	10
Vyšší odborné	9	3
Vysokoškolské	25	7

Zdroj: Vlastní zpracování

Kontingenční tabulka č.11

11. Kladete důraz na přípravu hodnotícího rozhovoru?	ANO	NE
Pohlaví		
Žena	21	19
Muž	17	14
Věk		
18 - 24	-	-
25 - 30	3	1
31 - 35	11	9
36 - 40	12	15
41 a více	12	8
Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?		
Základní	-	-
Středoškolské bez maturity	-	-
Středoškolské s maturitou	14	14
Vyšší odborné	5	7
Vysokoškolské	19	12

Zdroj: Vlastní zpracování

Kontingenční tabulka č.12

12. Jak vnímáte celkovou atmosféru a prostředí při rozhovoru?	1	2	3
Pohlaví			
Žena	16	24	1
Muž	11	18	1
Věk			
18 - 24	-	-	-
25 - 30	1	3	-
31 - 35	8	10	2
36 - 40	10	17	-
41 a více	8	12	-
Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?			
Základní	-	-	-
Středoškolské bez maturity	-	-	-
Středoškolské s maturitou	12	13	2
Vyšší odborné	2	10	-
Vysokoškolské	13	19	-

Zdroj: Vlastní zpracování

Kontingenční tabulka č. 13

13. Domníváte se, že hodnotící osoba byla správně zvolena pro tuto funkci?	ANO	NE
Pohlaví		
Žena	29	12
Muž	13	16
Věk		
18 - 24	-	-
25 - 30	2	2
31 - 35	15	5
36 - 40	16	11
41 a více	9	11
Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?		
Základní	-	-
Středoškolské bez maturity	-	-
Středoškolské s maturitou	16	10
Vyšší odborné	8	4
Vysokoškolské	17	15

Zdroj: Vlastní zpracování

Kontingenční tabulka č. 14

14. Myslíte si, že na Vaše výsledky práce je objektivně nahlíženo?	ANO	NE
Pohlaví		
Žena	13	27
Muž	15	16
Věk		
18 - 24	-	-
25 - 30	3	1
31 - 35	7	13
36 - 40	13	14
41 a více	5	15
Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?		
Základní	-	-
Středoškolské bez maturity	-	-
Středoškolské s maturitou	9	18
Vyšší odborné	6	6
Vysokoškolské	13	19

Zdroj: Vlastní zpracování

Příloha č. 6 – Formulář sebehodnocení

FORMULÁŘ SEBEHODNOCENÍ ZAMĚSTNANCE

Jméno	
Pozice	
Nadřízený	
Datum hodnocení	

1. Jste schopni provádět práci samostatně

- 0 bodů neumím samostatně pracovat
2 body plním své úkoly, ale ne všechny
4 body pracuji zcela samostatně

2. Jste schopni rozpoznat podstatné úkoly od nepodstatných

- 0 bodů neumím si práci zorganizovat
2 body úkoly plním, ale potřebuji pomoc s organizací práce
4 body umím si práci zorganizovat, pracuji samostatně

3. Plnění požadavků

- 0 bodů odvádím nekvalitní práci
2 body občasné chyby a výkyvy
4 body odvádím kvalitní práci

4. Ochota přijímat nové úkoly

- 0 bodů: odmítám nové úkoly
2 body: zřídka kdy přijmu nový úkol
4 body: rád/a přijímám nové úkoly

5. Zájem o spolupráci

- 0 bodů: nerad/a s někým spolupracuji
2 body: spolupráce jen, když to situace vyžaduje
4 body: spolupracuji rád/a se všemi kolegy

6. Plnění stanovených cílů

- 0 bodů: neplním stanovené cíle důkladně
2 body: začnu na něm pracovat, ale nedokončím ho
4 body: plním své cíle dokonce

Celkový počet bodů	
--------------------	--

Komentáře, návrhy, připomínky :

Dne:

Zdroj: Vlastní zpracování

Příloha 7 – Formulář k metodě kritických událostí

Pracovní pozice:

Jméno hodnoceného:

Pozitivní událost				
Číslo	Popis	Zhodnocení a doporučení	Důsledek hodnocení	Datum
1.				
2.				
3.				
Negativní událost				
Číslo	Popis	Zhodnocení a doporučení	Důsledek hodnocení	Datum
1.				
2.				
3.				

Jméno hodnotitele:

Datum:

Podpis hodnoceného

Podpis hodnotitele

Zdroj: Vlastní zpracování